

# Kenniscentrum Mission Zero

“Empowering learners to create a sustainable future.”

Jaarupdate 2023

**Directeur:**

Sander Mertens

**Programmacoördinator:**

Rolien Blanken

**Betrokken lectoraten:**

Circular Business

*Kim Poldner*

Designing Value Networks

*Liliya Terzieva*

Energy in Transition

*Sander Mertens*

Future Urban Systems

*Rizal Sebastian*

Juni 2024

MISSION  
ZERO

**let's change**  
YOU. US. THE WORLD.



**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL

# Inhoudsopgave

## 1

### **Mission Zero: Empowering learners to create a sustainable future in 2023**

Financieel resultaat: KPI's	4
Terugblik op de Speerpunten van 2023	5
Speerpunt Samenwerken	5
Speerpunt living labs	8
Speerpunt Curriculumvernieuwing	9
Speerpunt ontwikkeling richting CoE	9
Student Community	10
Wat doet de MZ student community	10
Kern (K) PI's 2023	11

## 2

### **Realisatie jaarplan en projecten Jaarafsluiting 2023**

Speerpunten vanuit Jaarplan 2023:	14
Reflectie op realisatie - toelichting (beknopte rapportage):	15

# 01





# Mission Zero: Empowering learners to create a sustainable future in 2023

In 2023 heeft het kenniscentrum weer veel toegepast onderzoek uitgevoerd en projecten binnengehaald. We stonden flink in the picture. Denk aan de entreeerde van onze lector Future Urban Systems, de komst van onze nieuwe lector Designing Value Networks, de promotie en start van associate lector "Regenerative Learning", de samenwerking met GIL in het kader van de kennisagenda, diverse boeklanceringen, de uitbouw van onze student community, het uitbreiden van ons kernteam met oa een medewerker bedrijfsvoering en nog veel meer. In deze jaarupdate geven wij hier een korte indruk van. We beginnen daartoe met de verantwoording op onze KPI's gevolgd door een toelichting op de realisatie van onze speerpunten uit 2023.



## Financieel resultaat: KPI's

De KPI's waar Mission Zero op afgerekend wordt zijn terug te vinden in: [Excelbestand kpi tbv Jaarafsluiting 2023 KC MZ](#) (bijlage 1).

- **Inverdiencapaciteit en percentage docent-onderzoekers**  
Onze gerealiseerde inverdiencapaciteit is 60%. Dit geeft een bijbehorende hoge tweede en derde geldstroom en aantal fte's die MZ nodig heeft om de projecten uit te voeren. Aangezien de begroting en formatie geënt is op de eerste geldstroom, mist het kenniscentrum (ondersteunende en onderzoeks-) capaciteit die benodigd is om een dergelijke hoge inverdien succesvol te kunnen implementeren. De druk op de onderzoekscapaciteit en de ondersteuning is dan ook groot. Lectoraten vallen formeel onder de faculteit, maar zij functioneren als onderdeel van het kenniscentrum, omdat alle lectoraten als puzzelstukjes in elkaar passen (zie ook figuur 6 voor de financiering van onze fte's). Dat lectoraten van Mission Zero goed bij elkaar passen, steeds meer met elkaar samenwerken en daarmee niet

los te zien zijn van het kenniscentrum zien we ook terug in de toename van het aantal samenwerkingsprojecten (zie figuur 1 op pagina 6).

- **Kompasresultaat**

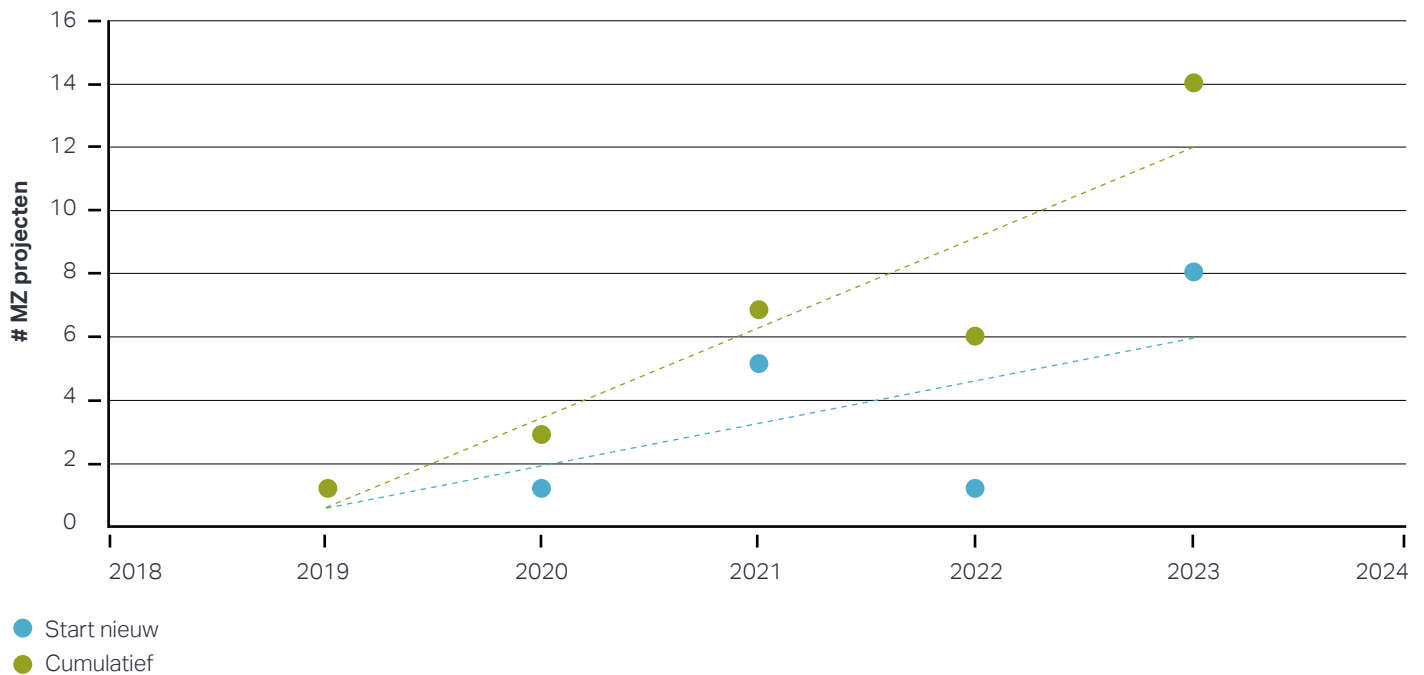
We scoren erg goed op het Kompas en hebben de resultaten met de medewerkers besproken. De hele hoge teambetrokkenheid geeft aan dat het kenniscentrum meer is dan losse onderdelen.

- **Werkdruk**

De werkdruk is te hoog. Daar is geen meting voor nodig om dat te merken. Bij onze missie hoort ook welzijn van onze eigen medewerkers. Het blijft lastig om dit te veranderen omdat onderwijs altijd meer urgentie heeft dan onderzoek, maar de deadlines voor onderzoek ook blijven staan. Daarnaast krijgen wij te weinig ondersteuning: onze impact wordt bepaald door het aantal projecten die wij uitvoeren (terug te lezen in het hoge inverdienpercentage) en niet door het aantal lectoraten (vier). Wanneer men kpi's<sup>1</sup> zou baseren op impact maken: zou dit een beter beeld geven van hoe

<sup>1</sup> Men zou bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van TOC (Theory of Change), the levers of control (Simons), of GRI.

## Samenwerking MZ lectoren



**Figuur 1.** Toename aantal samenwerkingsprojecten (projecten waarop 2 of meer lectoraten van Mission Zero samenwerken) Mission Zero 2019-2023

ons kenniscentrum presteert. Overigens besteden we veel aandacht aan dit punt. De impact of mate van erkenning komt terug in het aantal partners van Mission Zero dat graag zaken doet met het kenniscentrum.

### - *Haagse Dialoog*

Het systeem geeft ons een "Haagse Dialoog kpi realisatie" van 40%. In werkelijkheid hebben wij met alle medewerkers vorig jaar tijdig de dialooggesprekken (minimaal ontwikkel-gesprekken) gevoerd.

## Terugblik op de Speerpunten van 2023

In 2023 richtten we ons op de onderstaande speerpunten (zie jaarplan 2023):

1. Samenwerken (multidisciplinair) van de lectoraten in Mission Zero
2. Living lab onderzoek en onderwijs, fysieke labs, intern en extern Inclusief fysieke MZ-plek inrichten
3. Inzet Mission Zero expertise bij curriculum vernieuwing
4. Groei van KC naar CoE

De speerpunten gaven ons richting en houvast. Weten hoe Mission Zero werkt en wat we precies doen? In 2023 hebben we dit vastgelegd in ons [MZ filmpje](#). Alle doelstellingen die hierin zijn afgesproken zijn gehaald.

Een indruk van de vertaling van onze speerpunten naar activiteiten in 2023 lees je hieronder:

## Speerpunt Samenwerken

Het citaat in figuur 2 uit de inaugurele van Rizal Sebastian (13-4-2023), lector Future urban Systems, laat zien dat we vanuit onze expertises werken aan de drie thema's uit de kennisagenda en aan de doelstellingen uit het Instellingsplan. De drukbezochte inauguratie resulteerde in diverse samenwerkingsmogelijkheden (zoals subsidies, platformvorming en curriculumvernieuwing).

Naast alle andere activiteiten staat Mission Zero eens per kwartaal stil bij haar strategische voortgang tijdens ons 'projectenoverleg', hierin komen alle kansen en projecten aan bod, waarin multidisciplinair samengewerkt kan worden.



Figuur 2. Inaugurele Rizal Sebastian

Ook deelnemers buiten ons kenniscentrum worden uitgenodigd, zoals de liaison internationalisering of een expert uit het veld. Onderzoekers dragen zelf de belangrijkste projecten en onderwerpen aan voor dit overleg.

Dit resulteerde in 2023 in diverse onderzoek groepjes en dat heeft geleid tot meerdere gezamenlijke aanvragen. Sinds de oprichting van het kenniscentrum is het aantal gezamenlijke projecten (versus individuele lectoraatsprojecten) binnen Mission Zero gestegen naar momenteel 14 Mission Zero projecten waarop 2 of meer lectoraten van Mission Zero samenwerken.

Onze missie "empowering learners to create a sustainable future" is gericht op 'learners'. Om te zorgen dat we toegevoegde waarde voor hen behouden, organiseren we jaarlijks een strategische samenwerkingsbijeenkomst met en voor onze partners uit het onderwijs. Dit om te toetsen of wij nog op de goede weg zitten en om input te ontvangen. De student community nam in 2023 een deel van de organisatie voor haar rekening samen met onze labs in Delft. Mission Zero voert diverse onderzoek-projecten rond 'Energiecoaching' uit. De lessons learned van deze projecten (hoe pak je dat aan energycoaching/ straatanaap in de

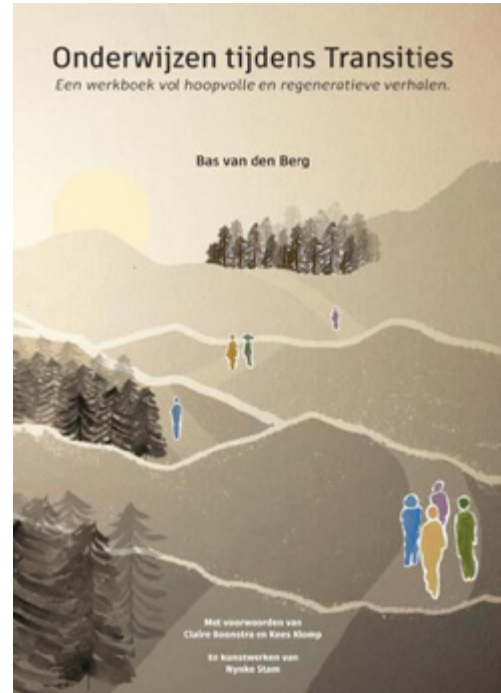
*"Triple Transition.  
It goes through three steps:  
First, by understanding  
the complexity of the Green  
challenges for cities;  
- Second, by capitalising on the  
added values of Digitalisation to  
develop cost-effective solutions;  
- Third, by testing and implementing  
the solutions in Inclusive actions  
involving the communities,  
companies, governments,  
and academia."*

**Rizal Sebastian**

wijk) hebben we terug laten komen in een evenement met de partners van de energiecoaching projecten. Onze eigen studenten hebben een groot deel van de voorbereiding voor hun rekening genomen en ook het design van het event:

**Empower your energy through energy coaching**  
(16-2-2024)

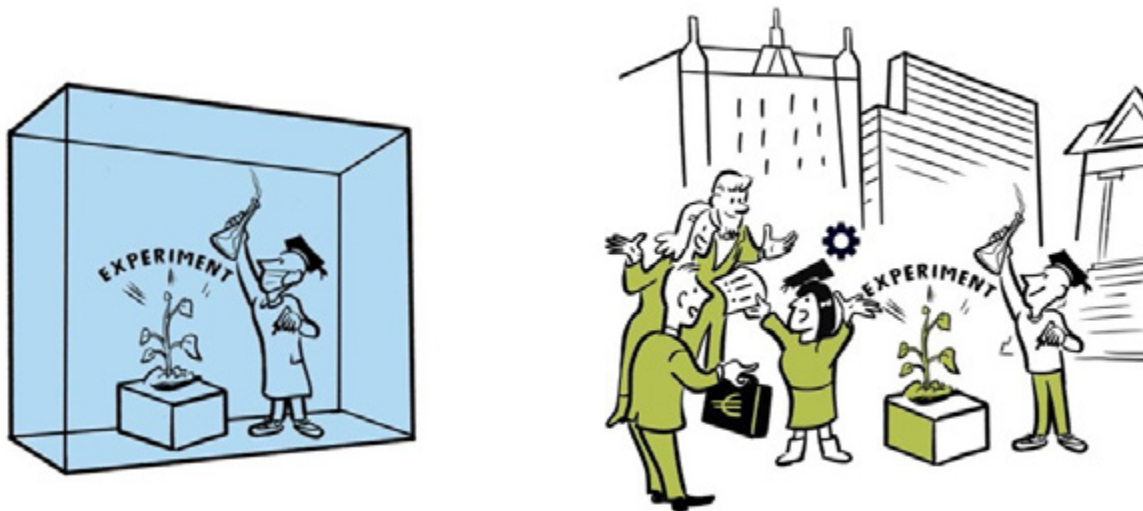
In 2023 hebben we een nieuwe onderzoekslijn voorbereid: Regenerative Education. Inmiddels hebben we een associate lector Bas van den Berg en diverse onderzoekers op dit onderwerp aan boord. Binnen de kennisagenda-samenwerking is dit onderwerp een belangrijk thema. In 2023 hebben deze onderzoekers gewerkt aan ontwikkeling van regeneratief onderwijs en aan de toepassing ervan in het onderwijs van de HHS en daarbuiten via masterclasses in het PO, VO en MBO. Trots zijn we dan ook dat Bas van den Berg gepromoveerd is in 2023 en op deze manier zijn werk in deze onderzoeksgroep succesvol voortzet. Overigens heeft het werk van Bas van den Berg ook nog geleid tot een succesvolle boeklancering. In oktober hostte Bas een event in een uitverkocht Pakhuis de Zwijger.



Figuur 3. Boekpresentatie Onderwijzen tijdens Transitie, Bas van den Berg.



Figuur 4. Energiecoaching workshop voor de regio georganiseerd door Mission Zero



**Figuur 5.** Klassiek lab zonder invloed van buitenaf (links) versus Living Lab met invloed van buitenaf van de stakeholders (rechts)

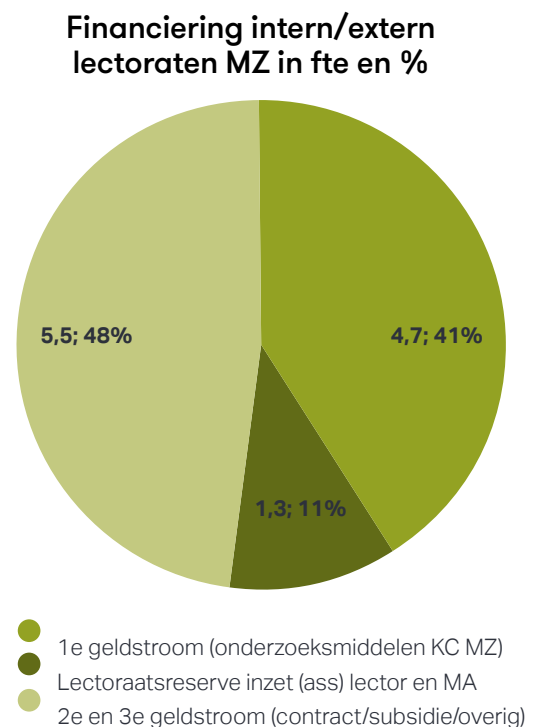
## Speerpunt living labs

Ons Sensor Lab wordt steeds meer gebruikt, niet alleen voor onderzoek maar juist in verbinding met onderwijs en bedrijfsvoering van de Haagse en deze is ook getoond tijdens het werkbezoek van de Raad van Toezicht aan ons kenniscentrum. De doorontwikkeling van dit lab, resulteerde in het kunnen gaan benutten in 2024 van het Innovation Playground als 'research centre', waarin praktijkgericht onderzoek van de Haagse geshowcased kan worden.

Op deze manier kan ook het Living labs project 'huisvesting' getoond worden waarin vele opleidingen, afstudeerders en stagiaires deelnemen. Het huisvestingsproject dient als middel om het thema duurzaamheid hogeschool breed zichtbaar te maken en multidisciplinair kennis te delen via o.a. symposia (eerste sessie was in november in de Speakers Corner, waarin zowel medewerkers van FZ-IT als studenten aanwezig waren).

Bovenstaand plaatje laat zien dat het grootste deel van onze geldstromen 'inverdiend' is. Onze formatie wordt toebedeeld op basis van de eerste geldstroom, en zo blijven wij het predicaat 'klein' houden. Echter, wanneer het totaalplaatje vergeleken wordt met andere lectoraten en kenniscentra, is het de vraag of dit terecht is. Per lectoraat van Mission Zero verdienen we erg veel in. Deze inverdiend met de projecten

moeten uitgevoerd en ondersteund worden en dat vraagt capaciteit: in uitvoering en in ondersteuning.



**Figuur 6.** Financiering geldstromen lectoraten MZ



## Speerpunt Curriculumvernieuwing

In 2023 werkten we op aanvraag van de faculteit TIS en met twee onderzoekers gefinancierd binnen de faculteit intensief samen met het Built Environment cluster en Processing Food Technology. We nemen verder deel aan diverse master-ontwikkeltrajecten. Zo waren we succesvol in de Coalitie rondom de Master Sustainable Transitions (MST) et 7 opleidingen vanuit 12 hogescholen (zie figuur 7). Verder zijn we in diverse curriculumcommissies (bijv BFM) en curriculumvernieuwingstrajecten actief. Zoals bijvoorbeeld het initiatief "Er is leven na de groei" opgezet door BFM, waarin ook ons kenniscentrum deelneemt. Daarnaast begeleiden we diverse PhD trajecten en worden we veel bevraagd voorsamenwerking om het thema duurzaamheid te integreren in onderwijs.



**Figuur 7.** Feestelijke mijlpaal rondom de Master Sustainable Transitions

## Speerpunt ontwikkeling richting CoE

In 2023 hebben we weer meer stappen gezet richting ontwikkeling naar CoE. Zo kregen we meer inzichten tijdens een Katapultsessie over de achtergronden van de PPs vorm: Center of Expertise. Vooralsnog zien we dat bij de wording van een CoE een situatie ontstaat waarin we de vraag naar ons onderzoek beter kunnen benutten.

Parallel aan het verdiepen in de mogelijkheden van een CoE zijn we bezig om de relatie met de omgeving te intensiveren,

door o.a. een gezamenlijke onderzoeksagenda op te stellen en te pogen om die deels door de regio te laten financieren. Zo hebben we in het najaar met de gemeente Den Haag afgesproken de regie te pakken op de Klimaatdeal waar zij voor staan.

Buiten deze deal om is de gemeente Den Haag steeds meer een strategische partner voor ons geworden in 2024; project met onderwijs via ICM (met ongeveer 80 studenten), contacten over living labs, laadinfrastructuur<sup>2</sup> en mobiliteit, energiecoaching workshop, etc.

Een samenwerking waarin we laten zien dat we niet alleen ten behoeve ons eigen kenniscentrum opereren maar voor de hele Haagse Hogeschool is de glas- en tuinbouwsector in de regio (Zuid-West Nederland). We nemen deel in de Greenboard, het bestuurlijk orgaan van deze sector. We bepalen mede de bestuurlijke agenda en delen ons netwerk. Voor en met deze sector voeren we ook een gehonoreerd groeifonds uit (Katapult aanvraag NL Groeifonds). Hierbij staan de thema's duurzaam en digitaal centraal en ontwikkelen we onderwijs voor de glastuinbouw. We werken ook internationaal zoals in het gehonoreerde Interreg subsidie voorstel Greenhouse. Met Europese projecten en projecten daarbuiten, passen we onze kennis toe en kunnen we opschalen. We helpen de Hhs in de samenwerking met diverse internationale organisaties, zoals die in Zuid Afrika (zie figuur 8).



**Figuur 8.** Ondertekening door Elisabeth Minneman van de Memorandum of Understanding in Zuid-Afrika.

<sup>2</sup> Denk hierbij aan laadpunten voor elektrische voertuigen

De ontwikkeling richting CoE brengt ook met zich mee dat we onze onderzoekslijnen kritisch moeten blijven beschouwen. Ook dat hebben we in 2023 gedaan. Om onze missie te realiseren blijken de lijnen 'regenerative education' en climate justice' van noodzakelijk belang. De eerste is reeds gestart en de tweede is in samenwerking met GIL (ihkv kennisagenda) in opzet. Beide onderzoekslijnen zullen wat ons betreft resulteren in twee extra lectoraten nodig naast de huidige vier vaste lectoraten van ons kenniscentrum (lectoraatsportfolio rapport Mission Zero is medio maart 2024 beschikbaar).

## Student Community

Ons streven om een bruisende en inspirerende student community te faciliteren is in 2023 gelukt! Begin 2023 waren we vooral druk bezig met het inventariseren en onderzoeken van de behoeftes en wensen van onze studenten (student assistenten, stagiaires en afstudeerderstudenten) en lectoren en onderzoekers die veel met studenten samen werken.

We hebben een kader ("blueprint") ontworpen dat we in maart 2023 zijn gestart en continu verbeteren. We zijn gestart met uitgebreide onboarding, co-working dagen, maandelijkse netwerkborrels en andere

netwerkgelegenheden en workshops voor onze Mission Zero student community.

Wanneer studenten ons verlaten, nemen we een exit-interview af om van hun ervaringen te leren. Sinds we gestart zijn voelen onze studenten zich meer "behorend bij en gezien door het kenniscentrum Mission Zero" en durven ze meer vragen te stellen.

## Wat doet de MZ student community

- Social media presence
- Interne communicatie (nieuwsbrief, vertalen, notulen, etc.)
- Onboarding manual voor studenten en nieuwe medewerkers
- Onboarding van nieuwe studenten assistenten, stagiaires en afstudeerders
- Bouwen en onderhouden van een student community
- Week van duurzaamheid
- SustainaBul
- Organiseren Trash Walks
- Organiseren van interne MZ-evenementen
- Design work (ansichtkaarten, posters, pub quizzes)
- Procesverbetering
- Bedrijfsvoering
- Onderzoek en ondersteuning bij projecten van lectoraten (zie jaarplannen van de lectoraten)



Figuur 9. Studenten deelname techathon 2023

## KERN (K)PI'S 2023

KWALITEIT	De kwaliteit van onderwijs	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	% Uitvallers in het eerste jaar	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	< 43%	
KWALITEIT	De kwaliteit van onderwijs	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	NSE-themascore Algemene tevredenheid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Handhaving 3,7	
	NSE themascore Studiebegeleiding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Nulmeting	
	NSE themascore Toetsing & beoordeling;	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	3,6	
KWALITEIT	Kwaliteit van onderzoek	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Inverdiencapaciteit per kenniscentrum	32%	53%	60%	Minimaal 54% van de beschikbaar gestelde eerste geldstroom	Dankzij grote inzet medewerkers KC is dit percentage gerealiseerd
	Docent-onderzoekers werkzaam bij kenniscentra	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Groei met 5% t.o.v. 2022	Dit percentage kan niet blijven groeien als organisatie hier niet op ingericht is (werkdruk wordt dan nog hoger)
KWALITEIT	Kwaliteit van onderzoek	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Studenttevredenheid over de dienstverlening	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Kwalitatieve monitoring	
	Medewerkerstevredenheid over de dienstverlening	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Kwalitatieve monitoring	
WELZIJN	Welzijn van studenten en medewerkers	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Welzijn studenten	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	nulmeting	
	Welzijn medewerkers	n.v.t.	n.v.t.	7,4	Verbetering ten opzichte van cijfer Kompas 2022 (7,2 gemiddelde alle KC)	
WELZIJN	Welzijn van studenten en medewerkers	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Ziekteverzuim*	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4,50%	
	Ervaren werkdruk	n.v.t.	n.v.t.	47%	Minder dan 50% vindt zijn / haar werkdruk (veel) te hoog (gemiddelde alle KC's)	
WELZIJN	Welzijn van studenten en medewerkers	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Score studenten op gepercipieerde veiligheid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	behoud van de score (4,04 hogeschoolbreed)	
	Score medewerkers op gepercipieerde veiligheid	n.v.t.	n.v.t.	8,0	7,5 of hoger (gemiddelde alle KC's)	
INSTROOM	Verder versterken aandacht voor profilering en marketing	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Het relatieve aantal ongewogen ingeschreven studenten van alle opleidingen t.o.v. de R6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	14,80%	
INSTROOM	Doortwikkelen onderwijsaanbod	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Realisatie van x aantal nieuwe opleidingen op peildatum september 2023	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4 (Hogeschoolbreed)	

\*Gem. verzuim laatste 12 mnd.

## KERN (K)PI'S 2023

INSTROOM	Verder verbeteren conversie	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Conversieratio	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	5 procentpunt hoger dan conversieratio in 2022	
KWALITEIT	De kwaliteit van onderwijs	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Diplomarendement	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	> 60%	
DUURZAAMHEID	Duurzaamheid	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Zero Waste	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	40% reductie in 2023 (ten opzichte van de 0-meting, 260.280 kilo restafval, in 2019)	
	Zero CO2 emission	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	12% reductie in 2023 (ten opzichte van 0-meting, 22.000 m3, in 2018)	
HRM	Formatieontwikkeling*	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Verhouding vast- tijdelijk	78 - 22%	81-19%	79-21%	De verhouding 80:20	Gedurende het jaar wordt de ratio gemonitord op basis van realisatiecijfers en vergelijking met voorgaande jaren.
HRM	Professionalisering	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	BDB	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
	BKE	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
	Haagse Dialoog	0%		40%	80%	Het percentage gevoerde ontwikkelgesprekken. Met de medewerkers in dienst met een vaste aanstelling (D2 en D3) is een ontwikkelgesprek gevoerd.
WELZIJN	Welzijn medewerkers	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Arbeidsparticipatie (Diversiteit en Inclusie)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		Per ultimo 2023, 47 fte participanten ingezet binnen de hogeschool
FIN.	Financieel	Marap 2023-1	Marap 2023-2	Jaarafsluiting 2023	Streefwaarde 2023	Toelichting
	Resultaat	55K	125K	114k		We dachten op begroting uit te komen maar op het laatste moment zijn met betrekking tot de inzet van een aantal docentonderzoekers een aantal wijzigingen opgetreden, zodanig dat we het jaar 2023 afsloten met een positief resultaat.

\*Weergave inclusief participanten



# 02



# Realisatie jaarplan en projecten Jaarafsluiting 2023

Geef een beknopte toelichting op de realisatie van de voorgenomen activiteiten en doelstellingen (speerpunten) vanuit het eigen jaarplan. Beknopt betekent: per onderdeel aangeven 'gerealiseerd' of 'niet (geheel) gerealiseerd'. Bij niet of niet gehele realisatie een beknopte toelichting hierop.



## Speerpunten vanuit Jaarplan 2023:

1. Samenwerken intern tussen lectoren en extern met onderwijs
2. (Living) lab onderzoek en onderwijs, fysieke labs, intern en extern  
Inclusief fysieke MZ plek inrichten
3. Inzet Mission Zero expertise bij curriculum vernieuwing (inhoud en proces)
4. Groei van KC naar CoE  
Zwaardere projecten/penvoerderschap, want dan kun je "sturen en laten passen bij je kennisagenda" ipv "afwachten wat je moet doen"  
Kwaliteit en kwantiteit verhogen, want zware projecten/penvoerderschap kan je alleen met dat uitgangspunt op je nemen

Extra externe (en interne?) financiering (onderzoeksagenda en financiering daarvan met partners afstemmen)

**Ad 1.** Gerealiseerd. In onderstaande grafiek kun je zien dat het aantal samenwerkingsprojecten tussen de lectoren sinds 2022 is toegenomen. Ook de projecten met onderwijs samen nemen toe.

**Ad 2.** Grotendeels gerealiseerd. Op 1 april is de nieuwe bestemming van Innovation Playground een feit.

Dan wordt deze ruimte benut voor praktijkonderzoek (en dus ook onze labs) en hebben we een fysieke plek.

**Ad 3.** Gerealiseerd.

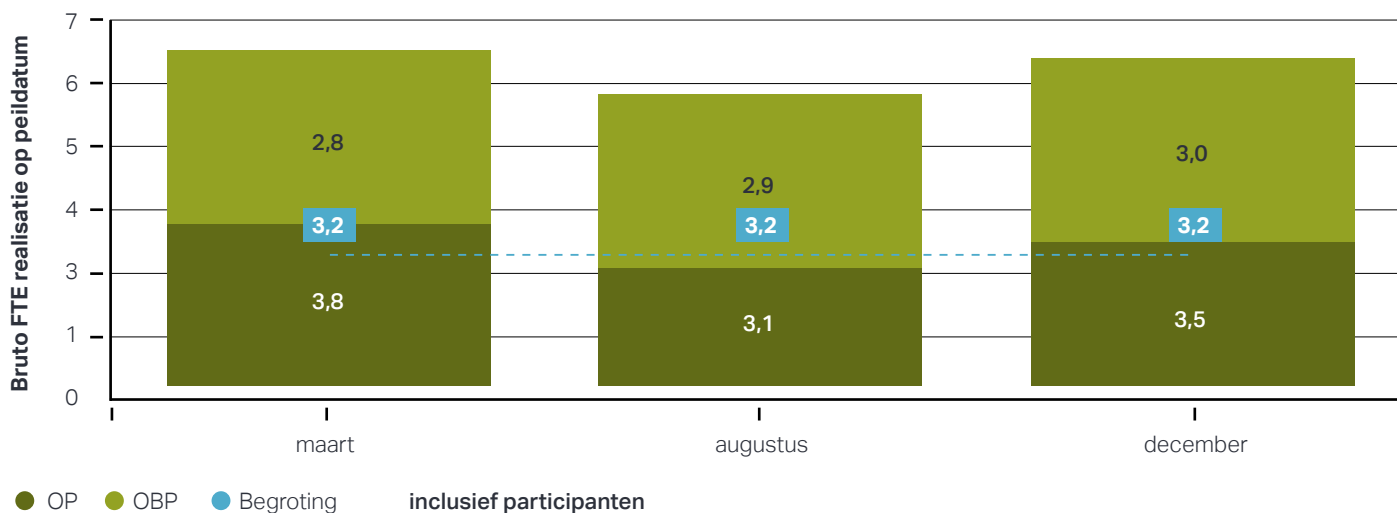
**Ad 4.** Gerealiseerd.



Figuur 10. MBA conference de haagse hogeschool

## Reflectie op realisatie - toelichting (beknopte rapportage):

### Formatie ontwikkeling 2023 in FTE



### Full Year

Baten/Lasten	Begroting	Prognose M2	Realisatie	R/-B	R/-P
<b>Baten</b>	<b>941</b>	<b>983</b>	<b>1.048</b>	<b>107</b>	<b>66</b>
01 Rijksbijdrage	941	983	983	42	0
05. Contractonderzoek			55	55	55
06. Overige Baten			10	10	10
<b>Lasten</b>	<b>-941</b>	<b>-983</b>	<b>-934</b>	<b>7</b>	<b>48</b>
07. PIL lasten	-824	-866	-814	10	51
08. PNIL lasten	-26	-26	-16	10	10
09. Overige p-lasten	-26	-26	-23	3	3
10. Afschrijvingslasten				0	0
12. Overige instellingslasten	-65	-65	-80	-15	-15
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>

Bedragen x € 1.000,-





## Meer informatie



Kenniscentrum Mission Zero | De Haagse Hogeschool



mission-zero@hhs.nl



Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag



Kenniscentrum Mission Zero

**let's change**  
YOU. US. THE WORLD.