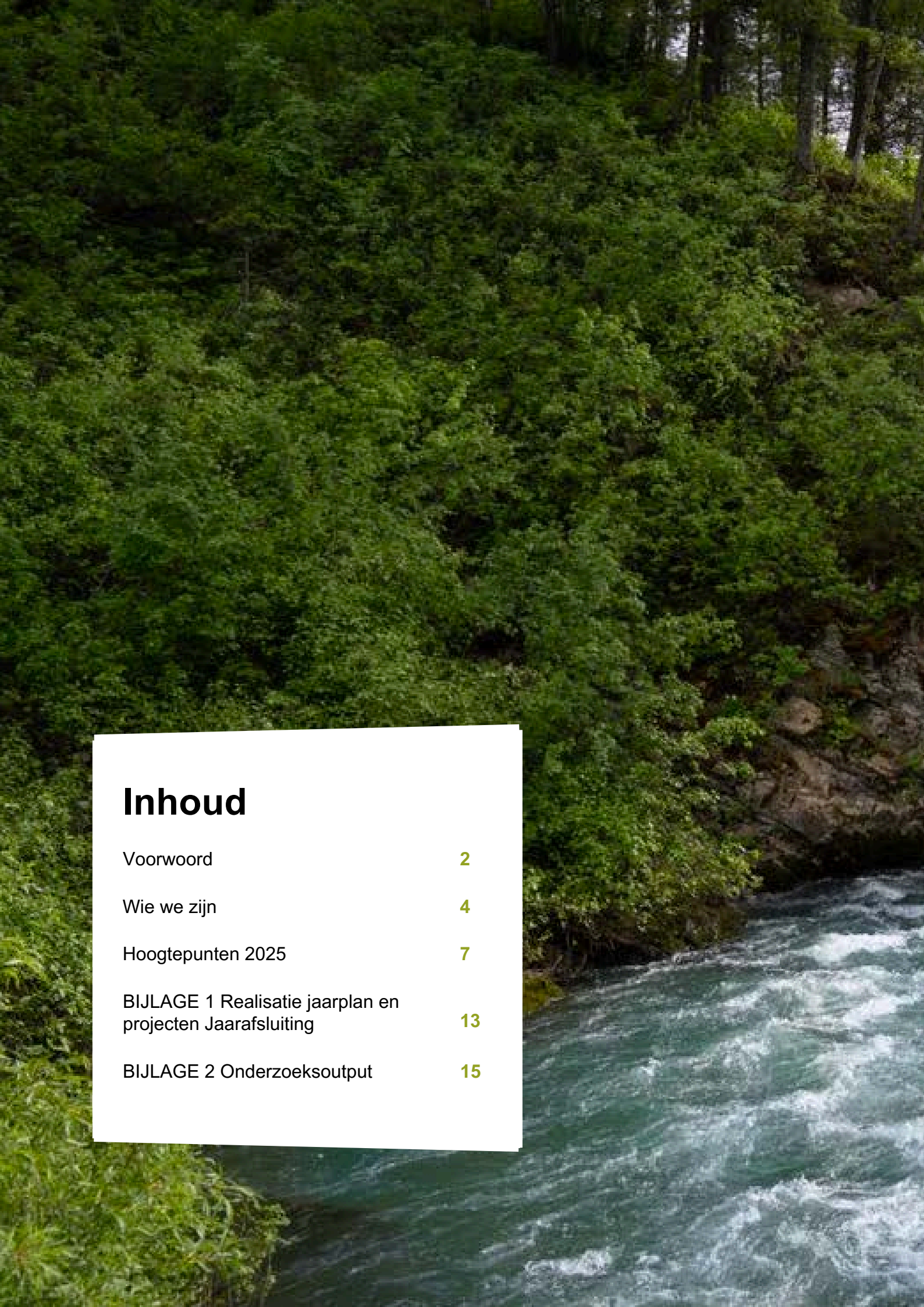
Centre of Expertise Mission Zero

Empowering learners to create a sustainable future



let's change
YOU. US. THE WORLD.



Inhoud

Voorwoord	2
Wie we zijn	4
Hoogtepunten 2025	7
BIJLAGE 1 Realisatie jaarplan en projecten Jaarafsluiting	13
BIJLAGE 2 Onderzoeksoutput	15

Voorwoord



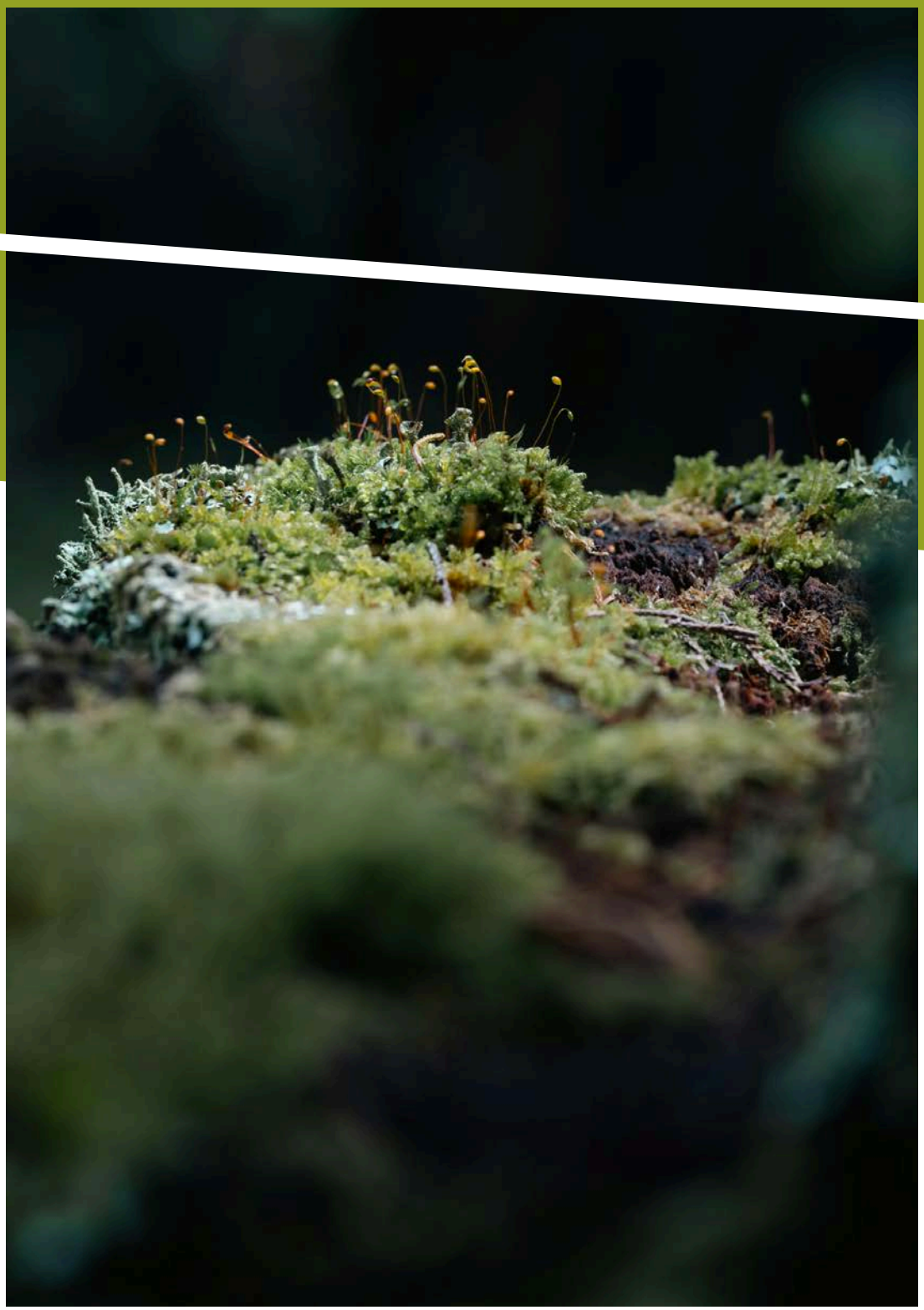
2025 was voor Centre of Expertise Mission Zero een jaar van verdere ontwikkeling en intensivering van samenwerking. We habben ons multidisciplinaire profile ingezet en belangrijke stappen genomen om de kwaliteit en samenhang van ons praktijkgericht onderzoek te vergroten, onder meer door het doorontwikkelen van onze lectoraten en de professionalisering van onze qovermance en partnerstructuur.

Tegelijkertijd verdiepten we onze samenwerking met regionale en internationale partners, bijvoorbeeld via initiatieven als EnergieRijk Den Haag, de Green City Deal en bijdragen aan het Haagse Klimaatakkoord. Ook in het onderwijs zien we mooie ontwikkelingen, zoals de start van de Master Sustainability Transitions en de opening van het Experience Center in de Innovation Playground.

Juist in een tijd waarin middelen onder druk staan en de maatschappelijke opgaven rondom duurzaamheid steeds urgenter worden, blijft onze missie – empower learners to create a sustainable future – ons richting geven. Samen blijven we leren, experimenteren en bouwen aan ecosystemen, Living Labs en communities of practice. Daarbij kijken we steeds nadrukkelijker voorbij het ‘beperken’ van schade.

Namens het team van Centre of Expertise Mission Zero

Dr. Liliya Terzieva
Leading Lector | Directeur CoE Mission Zero



Wie wij zijn

Centre of Expertise (CoE) Mission Zero werkt aan het versnellen van de transitie naar een duurzame, circulaire en regeneratieve samenleving. Als Centre of Expertise van De Haagse Hogeschool combineert het CoE praktijkgericht onderzoek, onderwijs en samenwerking met publieke en private partners. Mission Zero werkt hiermee aan actuele vraagstukken zoals het verminderen van CO_2-uitstoot, het optimaal benutten van reststromen en het ontwikkelen van leefbare, toekomstbestendige stedelijke omgevingen. Omdat deze vraagstukken sterk met elkaar verweven zijn, is een systemische benadering veelal noodzakelijk, via systemisch co-design en co-creatie werken we met partners tot we tot samenhangende en impactvolle oplossingen komen.

Binnen Mission Zero bundelen meerdere lectoraten hun expertise, waaronder Energy in Transition, Future Urban Systems, Sustainable Business Models, Publieke Inkoop* en Designing Value Networks. Ook de onderzoeksgroep Regenerative Leadership draagt bij aan de integrale aanpak van complexe maatschappelijke transities. In multidisciplinaire teams werken lectoren, docent-onderzoekers, studenten en professionals uit de regio samen aan projecten die direct toepasbare inzichten, methoden en instrumenten opleveren.

Met praktijkgericht onderzoek levert Mission Zero impact op het onderwijs door duurzaamheidscompetenties te versterken en ontwikkelt zij toepasbare inzichten die ondernemers concreet verder helpen in de transitie naar een duurzame economie. Zo bouwen we aan een toekomst waarin ecologische grenzen worden gerespecteerd en sociale waarden centraal staan.



Lectoren & Onderzoekers



Liliya Terzieva
Directeur Mission Zero



Linda Drupsteen-Sint
Lector



Mirjam Kibbeling
Lector



Sander Mertens
Lector



Rizal Sebastian
Lector



Bas van den Berg
Associate Professor



Anja Overdiek
Associate Professor



Baldiri Salcedo Rahola
Associate Professor



Heleen Geerts
Senior Onderzoeker



Aniek Draaisma
Onderzoeker



Nico Persoon
Onderzoeker



Peter Vermey
Senior Onderzoeker



Juana Laclau Massaglia
Junior Onderzoeker

Management & Support



Rolien Blanken
Manager Mission Zero



Nathalie van der Voort-Remkes
Business Operations



Jolanda Lütteke
Onderwijs Coördinator



Robin Hamers
Communicatie Adviseur



Sascha Binnendijk
Assistent Projectmanager



Pepijn van Willigenburg
Bedrijfsontwikkelaar

Hoogtepunten 2025

In 2025 zette Mission Zero een duidelijke stap in de doorontwikkeling als Centre of Expertise. We vergrootten onze regionale zichtbaarheid, verstevigden governance en brachten onderwijs, onderzoek en praktijk dichter bij elkaar. Deze update geeft in compacte vorm de belangrijkste ontwikkelingen, resultaten en lessen weer, met een korte vooruitblik naar 2026.

1. Samenvatting en context

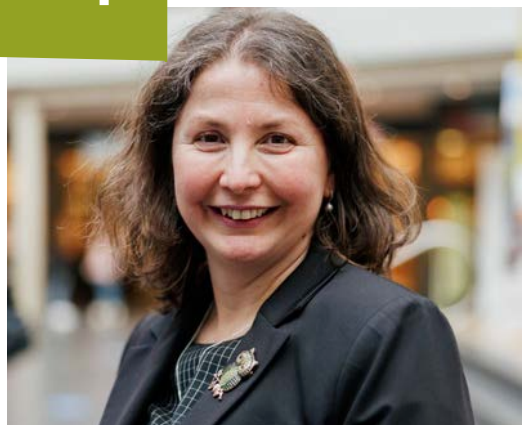
Het jaar startte met de ambitie om de regionale zichtbaarheid te versterken, governance te formaliseren en duurzaamheid verder in het onderwijs te verankeren. De leiderschapswissel met dr. Liliya Terzieva als nieuwe Leading Lector per 1 september 2025, gaf richting aan de strategische doorontwikkeling van Mission Zero. Sander Mertens zette zijn rol voort als lector Energy in Transition, waarmee continuïteit en vernieuwing in balans bleven.

Onze inverdiencapaciteit lag met 70% wederom ruim boven de streefwaarde (54%). Dat resultaat is bijzonder te noemen, omdat één van de lectoraten het grootste deel van het jaar zonder lector was. Tegelijkertijd drukte de groei van projecten en externe aanvragen op de beschikbare onderzoekscapaciteit: werkdruk, administratieve belasting en beperkte ondersteuning bleven belangrijke aandachtspunten.

Belangrijk in 2025 was ook de doorontwikkeling van het Mission Zero-narratief. De midtermreview in 2024 benadrukte de kracht van ons multidisciplinaire profiel en de noodzaak om onze aanpak rond systeemverandering scherper te positioneren. In 2025 is dit narratief herijkt, waarmee het de basis vormt voor de speerpunten én onderzoeksstructuur van de komende jaren.

Sep

Nieuwe Directeur van Centre of Expertise Mission Zero



2. Wat we in 2025 deden

Aug

Nieuwe lector Sustainable Business Models



De verdere ontwikkeling van Mission Zero als Centre of Expertise verliep langs meerdere lijnen. Het Katapultfasemodel bleef een belangrijk kader voor publiek-private samenwerking en het verbreden van ons ecosysteem. Volgens de planning in ons meerjarenplan werken wij aantoonbaar volgens deze fasering: we toetsen en onderbouwen onze aanpak op basis van praktijkervaring en peerreview, monitoren en reflecteren systematisch op resultaten, borgen werkwijzen in structurele samenwerkingen en governance, en werken gericht aan langjarige financiering en bestendiging van impact. Met het nieuwe lectoraat Sustainable Business Models voegden we een waardevolle economische invalshoek toe aan onze aanpak van duurzaamheidstransities.

Regeneratief leren en leiderschap bleven speerpunten, mede doordat de afgelopen jaren waardevolle inzichten zijn opgedaan die in 2025 doorwerkten in zowel onderzoek als onderwijs.

Regionaal liet Mission Zero zich in 2025 duidelijk zien. Zo werd De Haagse partner in EnergieRijk Den Haag (ERDH) en tekenden we op 11 juni de Green Citydeal. Ook werkten we mee aan de intentieovereenkomst Flexvermogen, die helpt om lokale netcongestie aan te pakken.

Jun

Ondertekening Intentieovereenkomst Flexvermogen



In het onderwijs werd 2025 gekenmerkt door de start van de Master Sustainability Transitions, waarin zeventien studenten begonnen aan een opleiding die sterk is vervlochten met onze lectoraten. De student community groeide uit tot een actieve groep van circa veertig studenten die bijdroeg aan projecten, communicatie, events en onderzoeksactiviteiten. Het Experience Center opende in april 2025 officieel als zichtbare plek voor onderzoek, samenwerking en showcase van maatschappelijke impact.

Jun

Trash Walks georganiseerd met Green Office en The Lighthouse



Onze bijdrage bestond uit inhoudelijke expertise en het verbinden van deze initiatieven met de Paris Proof-ambitie voor onze eigen campus. Verder droegen we bij aan het Haagse Klimaatakkoord en de Europese missie ‘100 Climate Neutral Smart Cities’, met projecten die bewoners, digitale modellen van de stad en energie-innovaties samenbrengen.

Governance kreeg in 2025 meer structuur dankzij de voorbereidingen voor de partnerraad, waarin Mission Zero samenwerkt met BFM en TIS. In de eerste gesprekken is het hogere doel verankerd: de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en de koppeling met onderwijs duurzaam versterken. De partnerraad vormt vanaf 2026 een strategisch platform om deze verbinding verder te formaliseren.

Sep

Eerste jaar Master Sustainability Transitions



Het Paris Proof-traject stond in 2025 in het teken van scenario-engineering, besluitvorming en de koppeling aan het meerjarenonderhoudsplan. Omdat de DUMAVA-financiering in 2025 afliep, werd alvast verkend hoe aanvullende middelen kunnen worden verworven en hoe regionale partijen in deze opgave kunnen meebewegen.

Ook in 2025 werden diverse Trash Walks georganiseerd samen met the Lighthouse en The Green Office, waarbij medewerkers en studenten van de HHs en zelfs buurtbewoners samenkwamen om het schoolterrein te verlossen van ongewenste blikjes, plastic en sigarettenpeuken.

3. PGO-middelen en Programmaplan Transitie naar Duurzaamheid (2026–2028)

Een belangrijk deel van onze inzet in 2025 lag bij de voorbereiding van het hogeschoolbrede thema ‘Transitie naar Duurzaamheid’, dat Mission Zero samen met CoE Global & Inclusive Learning aanstuurt. Dit heeft geresulteerd in onder andere gehonoreerde trajecten als KIEM. Op verzoek van het CvB is het programmaplan aangescherpt en geconcretiseerd met heldere doelen, indicatoren en een gerichte inzet van de jaarlijkse PGO-middelen.

Dit resulteerde in het Herziene Programmaplan 2026–2028 (vastgesteld in september 2025), met drie complementaire onderzoekslijnen: Maatschappelijke en Technologische Transities (MTT), Climate Justice (CJ) en Future Human Potential (FHP). In 2025 zijn deze lijnen inhoudelijk voorbereid, via thematische hubs, use cases en bundeling van lectorale expertise, zodat we vanaf 2026 programmatisch en met minder versnippering kunnen werken.

De jaarlijkse PGO-middelen (€480.000) worden vanaf 2026 gericht ingezet voor robuuste onderzoeksgroepen, senior- en alignmentrollen, capacity generation, student-assistenten, vooronderzoek en cofinanciering van grotere aanvragen, onderwijsinnovatie (living labs, IMT-formats) en monitoring/kwaliteitsborging over 2026–2028.

4. Onderwijsimpact en student community

Feb

Kick off nieuwe groep student assistenten en stagiairs



Naast de start van de MST-master werd in verschillende bachelors en minors gewerkt aan duurzaamheid. De Mission Zero student community (ca. 40 actieve studenten) nam een prominente rol in met activiteiten als co-working days, feedbacksessies en projectondersteuning. Door de opening van het Experience Center konden studenten, docenten en onderzoekers elkaar op een nieuwe manier ontmoeten en samenwerken.

5. Organisatie, personele ontwikkelingen en werkdruk

Het ontmoeten gebeurde ook al in de goed bezochte kennisdeelsessies en workshops die elke twee maanden worden georganiseerd, waarin onderzoekers vertellen over hun project of onderzoek en waar nodig input konden vragen. Afgelopen jaar organiseerden we onder andere sessies over CSRD, Biomimicry en AI & subsidieschrijven.

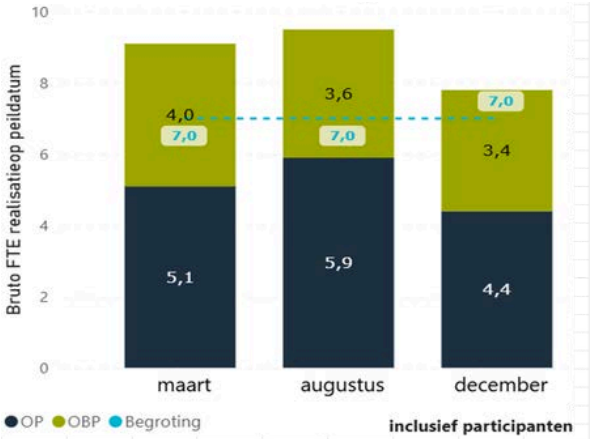
De komst van de nieuwe leading lector Liliya Terzieva en de nieuwe lector Sustainable Business Models

Apr

CoE Mission Zero Workshop Subsidieschrijven & AI



Linda Drupsteen betekende in 2025 een duidelijke versterking van zowel het strategisch leiderschap als de inhoudelijke koers van Mission Zero. Met de start van dr. Liliya Terzieva werd de governance verder geprofessionaliseerd, onder meer via de voorbereiding van de partnerraad en de aansturing van het vernieuwde programmaplan voor de kennisagenda. Zij bracht daarnaast een sterkere focus op systemische samenwerking en internationale positionering mee. De benoeming van dr. Linda DrupsteenSint als lector Sustainable Business Models verbreedde het inhoudelijke profiel van Mission Zero, met extra aandacht voor circulaire waardeketens, meervoudige waardecreatie en businessmodelinnovatie. Hierdoor kon de economische dimensie van duurzame transities steviger worden ingebed in onderzoeks- en onderwijsprojecten.



Samen zorgden beide benoemingen voor meer samenhang tussen lectoraten en een betere basis voor programmatisch werken binnen de drie nieuwe onderzoekslijnen voor 2026–2028.

Binnen de organisatie bleef werkdruk een structureel punt van aandacht. In 2025 werd duidelijk dat de toename aan externe projecten, gecombineerd met een relatief beperkte OBP-capaciteit, druk uitoefende op ondersteuning en administratieve processen.

6. KPI’s en financiën

De inverdiencapaciteit lag met 70% opnieuw meer dan ruim boven de gestelde norm. De zichtbaarheid van Mission Zero nam toe dankzij regionale samenwerkingen, onderwijsvernieuwing en internationale en landelijke evenementen zoals Groene Peper 2025 en. De begroting sloot nagenoeg in overeenstemming met het jaarplan, waarbij kritisch werd gekeken naar het inzetten van middelen en beheersen van out-of-pocket kosten.

KPI’s van Centre of Expertise Mission Zero

Kritische prestatie indicator	HHS Vorige waarde	HHS Streef waarde 2025	KC MZ Vorige waarde	KC MZ Streef waarde 2025	niveau[3]	marap 1	marap 2	Jaarafsluiting	nadere toelichting (indien van toepassing)
Kwaliteit van onderwijs en onderzoek									
Inverdiencapaciteit per kenniscentrum (toename middelen 2e en 3e geldstroom voor onderzoek)	50	55	56%	54%	hogeschool en kenniscentrum	67%	67%	70%	
Professionele organisatie									
Score MTO over eNPS	-4	10	9	10	hogeschool en per entiteit	nvt	nvt		

Het resultaat van het Centre of Expertise Mission Zero is €13K negatief ten opzichte van de MARAP-2 prognose.

Resultaten Centre of Expertise Mission Zero

Baten/Lasten	Begroting	Prognose M2	Realisatie	R -/- B	R -/- P
Baten	**1.599**	**1.546**	**1.550**	**-49**	**4**
01. Rijksbijdragen	1.541	1.541	1.548	7	7
04. Baten werk in opdracht van derden	58	5	18	-39	14
05. Overige Baten	0	0	-17	-17	-17
Lasten	**-1.599**	**-1.546**	**-1.562**	**37**	**-16**
06. Personeelslasten	-1.467	-1.414	-1.483	-17	-69
09. Overige Instellingslasten	-132	-132	-79	53	53
Totaal	**0**	**0**	**-13**	**-13**	**-13**

bedragen x € 1.000,-

Het verschil wordt hoofdzakelijk gedreven door hogere lasten dan verwacht. Enerzijds door hogere personele lasten (€34K) gerelateerd aan een grotere inzet vanuit de kenniskring en PGO thema Transitie naar Duurzaamheid. Verder valt een lagere inzet van middelen ten behoeve van deskundigheidsbevordering op (€21K).

Openstaande acties:

1. CoE beoordelen of de Green Office logischerwijs ondergebracht (hiërarchisch en financieel) kan worden binnen CoE MZ, of waar de Green Office het beste ondergebracht kan worden.

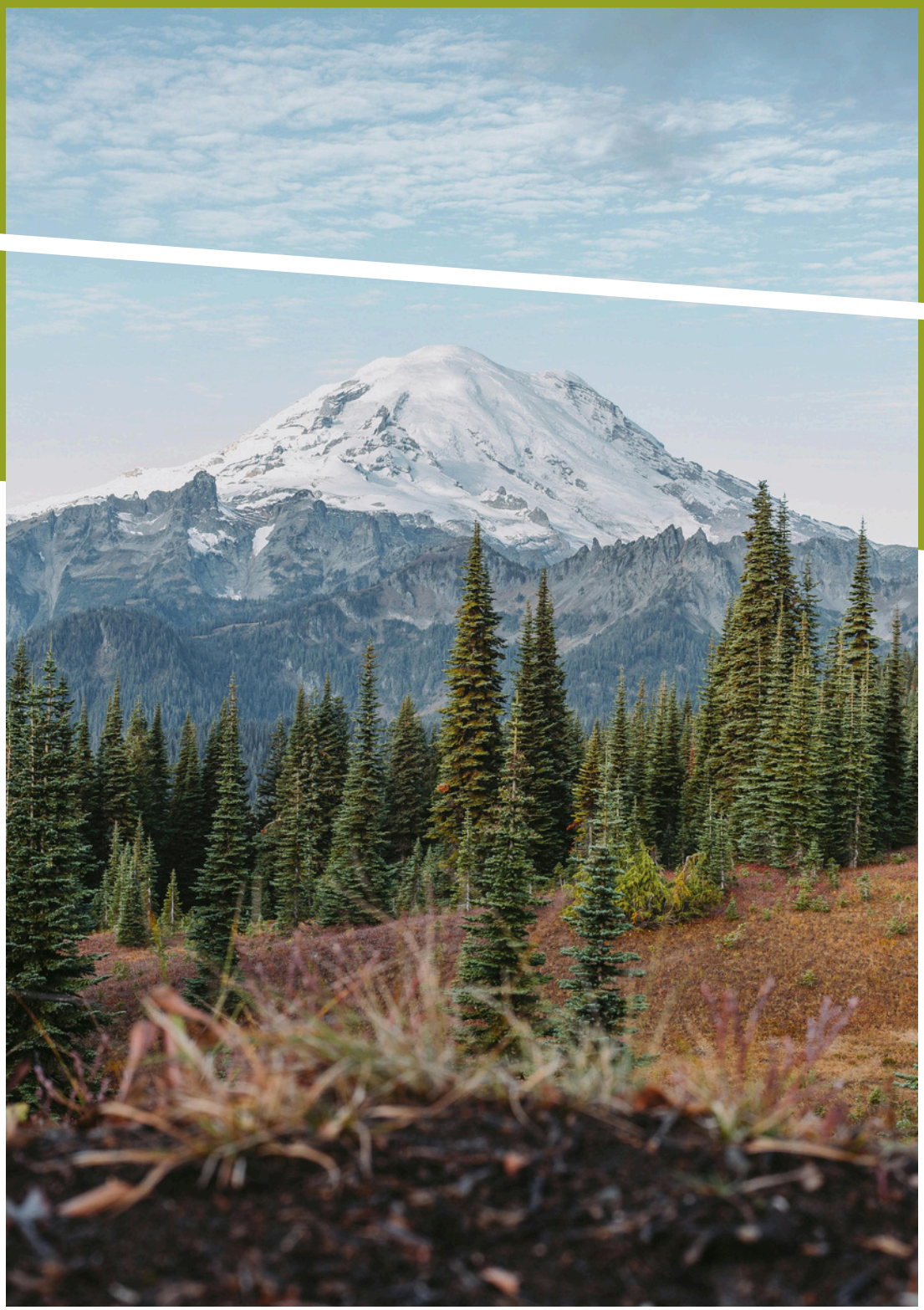
   Update: de Green Office zal onderdeel worden van MZ, een transitieplan wordt gezamenlijk opgesteld.

2. Afspraak tussen Concern controller, portefeuillehouder CvB en leading lector als vervolg op de afgewezen C&I aanvraag. Met als doel verdere verduidelijking van de reden van afwijzing en kijkend naar toekomstige mogelijkheden al dan niet in samenspraak met de faculteiten.

   Update: MZ dient met directe steun van faculteitsdirecteur BFM een nieuw voorstel in wat beoordeeld zal worden.

7. Vooruitblik 2026

In 2026 ligt de nadruk op focus, vergroten van impact door het bundelen van projecten en een sterke koppeling tussen onderwijs, onderzoek en werkveld. De partnerraad wordt verder ingericht en speelt een centrale rol in het versterken van strategische samenwerking. Het Mission Zero narratief wordt verder verdiept en daarnaast wordt de kennisagenda concreet vormgegeven in drie onderzoekslijnen, een direct gevolg van de herijking in 2025. Ook zetten we in op verdere onderwijsverankering, internationale positionering en de doorontwikkeling van Paris Proof naar realisatie.



Bijlage 1: Realisatie jaarplan en projecten Jaarafsluiting 2025

De HHs vraagt om een formele 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. Hieronder is dit format ingevuld. Het kan tevens gelezen worden als samenvatting van voorgaande pagina's. Onze onderzoeksoutput van 2025 laat zien wat onze concrete onderzoeksbijdragen zijn.

Speerpunten vanuit het Jaarplan 2025

1. Doorontwikkeling Centre of Expertise

Ad1: Gerealiseerd.

In 2025 is Mission Zero verder ontwikkeld als Centre of Expertise door versterking van het multidisciplinaire profiel, uitbreiding met het lectoraat Sustainable Business Models en herijking van het Mission Zero-narratief. Daarnaast is gewerkt aan programmatisch onderzoek en aan de voorbereiding van drie nieuwe onderzoekslijnen binnen het programmaplan 2026–2028.

2. Samenwerking in de regio

Ad 2: Gerealiseerd.

Mission Zero heeft de regionale samenwerking versterkt door deelname aan initiatieven zoals EnergieRijk Den Haag, de ondertekening van de Green City Deal en betrokkenheid bij de intentieovereenkomst Flexvermogen. Ook werd bijgedragen aan het Haagse Klimaatakkoord en Europese initiatieven rond klimaatneutrale steden.

3. Formaliseren governance Centre of Expertise

Ad 3: Gerealiseerd.

In 2025 zijn belangrijke eerste stappen gezet in de professionalisering van de governance, door de voorbereiding van een partnerraad, nu opgesteld samen met de faculteitsdirecteuren TIS en BFM. De verdere formele inrichting en operationalisering van deze partnerraad vindt plaats in 2026.

4. Duurzaamheid in curricula/regenerative thinking

Ad 4: Gerealiseerd.

Duurzaamheid kreeg een sterkere plek in onderwijsprogramma's, onder andere door de start van de Master Sustainability Transitions en integratie van duurzaamheidsthema's in diverse bachelors en minors. Daarnaast droegen de Mission Zero medewerkers en de student community actief bij aan projecten en onderwijsactiviteiten.

5. Paris Proof, project Huisvesting

Ad 5: Gerealiseerd.

In 2025 lag de focus op scenario-ontwikkeling, besluitvorming en de koppeling met het meerjarenonderhoudsplan van de campus. Door het aflopen van de DUMAVA-financiering is verkend hoe aanvullende middelen kunnen worden verkregen en hoe regionale partners kunnen aansluiten bij de verdere realisatie.

Reflectie op realisatie-toelichting (beknopte rapportage)

Het verschil wordt hoofdzakelijk gedreven door hogere lasten dan verwacht. Enerzijds door hogere personele lasten (€34K) gerelateerd aan een grotere inzet vanuit de kenniskring en PGO thema Transitie naar Duurzaamheid. Verder valt een lagere inzet van middelen ten behoeve van deskundigheidsbevordering op (€21K).

Actielijst Marap

1. CoE beoordelen of de Green Office logischerwijs ondergebracht (hiërarchisch en financieel) kan worden binnen CoE MZ, of waar de Green Office het beste ondergebracht kan worden.

   Update: de Green Office zal onderdeel worden van MZ, een transitieplan wordt gezamenlijk opgesteld.

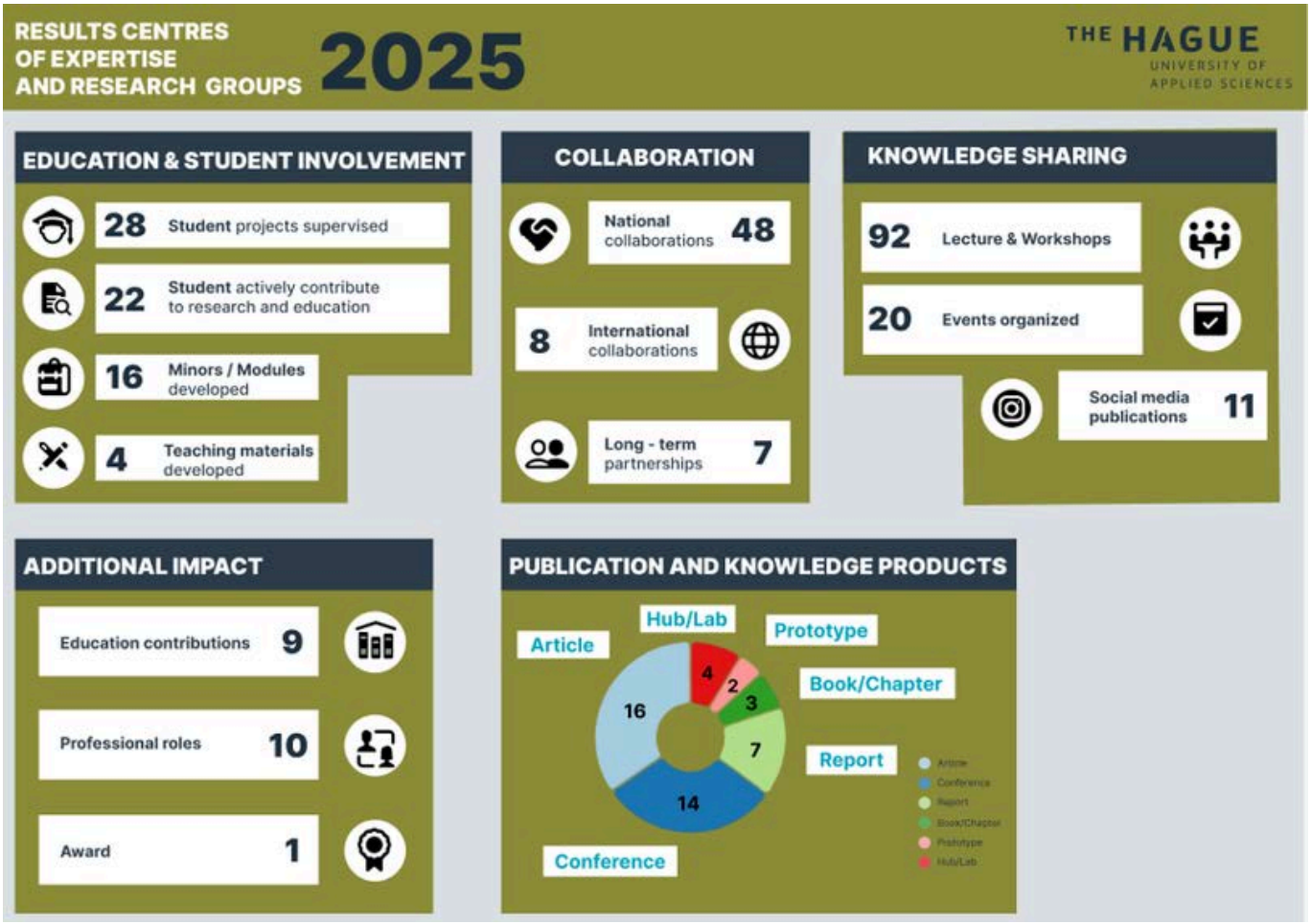
2. Afspraak tussen Concern controller, portefeuillehouder CvB en leading lector als vervolg op de afgewezen C&I aanvraag. Met als doel verdere verduidelijking van de reden van afwijzing en kijkend naar toekomstige mogelijkheden al dan niet in samenspraak met de faculteiten.

   Update: MZ dient met directe steun van faculteitsdirecteur BFM een nieuw voorstel in wat beoordeeld zal worden.

Professionaliseringsmiddelen

In 2025 zijn de professionaliseringsmiddelen vooral gebruikt om onderzoeksteams beter te ondersteunen en samenwerkingen overzichtelijker te organiseren. Zo is gewerkt aan duidelijkere rollen binnen de lectoraten en aan de voorbereiding van het nieuwe programmaplan voor 2026–2028. Ook zijn middelen ingezet voor vooronderzoek, studentassistenten en het verbeteren van processen rondom projectaanvragen. Daarnaast is een deel van de middelen gebruikt om medewerkers te trainen in het toepassen van AI-tools in hun werk, onder meer via workshops voor onderzoekers en een cursus voor praktische ondersteuning. Daarmee kon het werk beter worden uitgevoerd en is de basis gelegd voor een steviger onderzoeksstructuur.

Bijlage 2: Onderzoeksoutput 2025





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.