

Samenwerken aan transities

Een kennisagenda voor De Haagse Hogeschool





INHOUD

Inleiding	4
Waarom een kennisagenda?	4
Welke thema's?	4
Hoe gaan we de thema's gebruiken?	5
Kennisagenda: een integrale aanpak	6
Thema rechtvaardig samenleven	8
Samenwerken aan gelijke kansen op een goed leven, gezondheid en onderwijs	8
Toekomstbeeld	8
Omschrijving thema	8
Wat doen we en wat zijn we aan het ontwikkelen?	10
Hoe ontwikkelen we door?	12
Thema transitie naar duurzaamheid	13
Werken aan systemische transitie naar balans en volhoudbaarheid	13
Toekomstbeeld	13
Omschrijving thema	14
Wat doen we en wat zijn we aan het ontwikkelen?	15
Hoe ontwikkelen we door?	17
Thema digitale toekomst	18
Digitale technologie voor een rechtvaardige en duurzame samenleving	18
Toekomstbeeld	18
Omschrijving thema	19
Wat doen we en wat zijn we aan het ontwikkelen?	20
Hoe ontwikkelen we door?	22
Kennisagenda: inbedding in de organisatie	28
Sturing en ondersteuning	28
Financiering	30
Verbinding met de onderwijsvisie	30
Verbinding met netwerken van strategische partners	30
Kennisagenda: uitnodiging voor samenwerking	31

INLEIDING

De Haagse Hogeschool heeft een bijzondere plek in de samenleving. We bieden onderwijs en onderzoek in het hart van een stad én een regio met grote maatschappelijke opgaven. Met ons onderzoek en onderwijs hebben we een belangrijke rol te vervullen: een praktijkgerichte vertaling maken van kennis en kunde. Daarmee kan De Haagse Hogeschool van grote maatschappelijke betekenis zijn.

Waarom een kennisagenda?

In het instellingsplan hebben we de ambitie van De Haagse Hogeschool voor de komende jaren opgeschreven. Kern daarvan is dat we ons verder ontwikkelen naar een kennisinstelling met een herkenbaar profiel. Een kennisinstelling waar onderzoek, onderwijs en externe stakeholders samenwerken aan maatschappelijke impact. De Haagse Hogeschool staat al bekend om haar grote internationale, nationale en lokale netwerk. In ons onderzoek werken we samen met bedrijven, overheidsinstellingen, zorgaanbieders en lokale uitvoeringsorganisaties. We werken met een multidisciplinaire aanpak op inhoud, expertise en vanuit verschillende perspectieven aan onderzoek. Er gebeurt dus al veel, maar om een herkenbare kennisinstelling te worden, is een extra stap nodig.

Met deze kennisagenda willen we *onze maatschappelijke impact als kennisinstelling verder vergroten* door:

1. de samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en samenleving te versterken;
2. de interne samenwerking tussen faculteiten, kenniscentra en diensten te verdiepen;
3. De Haagse Hogeschool als kennisinstelling zichtbaarder te maken.

Welke thema's?

Om deze drie doelstellingen te bereiken, hebben we meer focus nodig. We bundelen onze energie daarom op een beperkt aantal thema's. Deze thema's zijn kristallisatiepunten voor samenwerking. Op deze thema's kunnen kenniscentra, faculteiten, diensten en externe stakeholders elkaar vinden en willen we als hogeschool zichtbaar impact maken. De thema's zijn:

1. *rechtvaardig samenleven*; samenwerken aan gelijke kansen op een goed leven, gezondheid en onderwijs;
2. *transitie naar duurzaamheid*; werken aan systemische transitie naar balans en volhoudbaarheid;
3. *digitale toekomst*; digitale technologie voor een rechtvaardige en duurzame samenleving.

Deze thema's zijn tot stand gekomen via een participatief proces. We bouwden voort op de kennis en expertise die we in huis hebben. De leading lectoren van de zes kenniscentra hebben in samenwerking met het College van Bestuur en het directeurenoverleg keuzes geformuleerd. Op een leiderschapsconferentie hebben we deze keuzes verdiept en gevalideerd. Na het delen van een conceptversie van deze tekst met het directeurenoverleg, de medezeggenschap en de Raad van Toezicht bleek er brede steun te zijn voor de gemaakte keuzes en de voorgestelde aanpak. Met hun constructieve feedback hebben we de tekst versterkt tot deze kennisagenda.

Iedereen op De Haagse Hogeschool kan bijdragen aan het realiseren van de ambities in deze kennisagenda. Inhoudelijke sluiten de thema's aan bij de inhoudelijke keuzes die we in het verleden hebben gemaakt voor onze kenniscentra en ons onderwijs.

Met deze drie thema's bouwen we voort op waar we al sterk in zijn én richten we ons op belangrijke ontwikkelingen in de samenleving. Enerzijds zijn het universele thema's die ook in de agenda's van andere kennisinstellingen en -instituten terugkomen. De kenniscentra zijn continu bezig met het zoeken naar mogelijkheden om aan te sluiten bij externe agenda's en projecten. Want inverdiene is een standaardvereiste van elk kenniscentrum en lectoraat. De keuze voor deze thema's moet ervoor zorgen dat we nog beter aansluiten bij de praktijk. Hiervoor zijn de praktijkagenda's van andere (semi)publieke en private instellingen cruciaal. Zoals ook SIA beschrijft in haar strategie nemen naast de meer gebruikelijk actoren zoals kennisinstellingen, bedrijven en ministeries ook regionale overheden en burgerorganisaties deel aan het realiseren van maatschappelijke doorbraken op deze thema's. Bij de totstandkoming van de thema's hebben we expliciet gekeken naar de belangrijkste externe agenda's. Denk hierbij aan de Meerjarige Missiegedreven Innovatie Programma's (MMIP) van de RVO, coalitieakkoord en groeiagenda's van gemeenten en provincies en de Kennis en Innovatie Agenda's (KIA's) van SIA. Met drie thema's ondersteunen wij betere mogelijkheden om hierop aan te sluiten. Tegelijkertijd zien we kans om aan deze drie thema's onze signatuur mee te geven. Wij zijn onderscheidend in wat we op deze thema's aan onderzoek doen, en kiezen bewust voor de samenhang tussen deze drie thema's om maatschappelijke waarde toe te voegen.

Het feit dat de thema's onderscheidend zijn en tegelijkertijd raakvlakken hebben met doelen van instellingen als de NWO, SIA en de Vereniging Hogescholen (VH) maakt

het mogelijk de relatie met het onderzoeksbeleid te verstevigen zonder ons profiel te verliezen. Zo vraagt de VH om onderzoek dat in verbinding staat met zowel regionale, nationale en internationale vraagstukken. Onze agenda omarmt dit en specificceert per thema hoe die aansluiting tot stand komt. Ook heeft de VH twaalf eigen thema's geformuleerd. Onze drie thema's brengen die samen en brengen ze zelfs een stap verder. Denk aan thema 3 van de VH 'veerkrachtige samenleving', wat bij ons onderdeel is van de rechtvaardige samenleving maar verbindt aan thema 1 van de VH 'gezondheid en welzijn'.

De keuzes voor deze thema's zijn niet waarde vrij. Wij kiezen als hogeschool voor rechtvaardigheid en duurzaamheid als waarden en we willen digitale technologie nadrukkelijk inzetten voor een economie die deugt. Deze waarden dienen als kompas voor ons handelen als medewerkers op de hogeschool en delen wij met onze studenten. Daar hoort het vermogen bij om de moeilijke afwegingen te maken die bij deze waarden horen. Weegt de bijdrage van economische groei aan kansengelijkheid op tegen de schade aan duurzaamheid door diezelfde groei? Wegen de kansen van artificial intelligence op tegen de risico's? Het zijn vragen waar geen eenduidige antwoorden op zijn te geven. Wij willen professionals opleiden en bestaande professionals ondersteunen om die afwegingen weloverwogen te maken.

Hoe gaan we de thema's gebruiken?

We hebben de thema's gekozen om energie en creativiteit los te maken en om kansen te creëren voor multidisciplinaire samenwerking. De gekozen thema's voldoen aan een aantal belangrijke randvoorwaarden. Er is bijvoorbeeld rekening gehouden met relevante externe onderzoeks-, kennis- en innovatieagenda's. Ook borduren we voort op keuzes die De Haagse Hogeschool eerder heeft gemaakt. Deze staan onder meer in het instellingsplan en de meerjarenplannen van de kenniscentra. Dit betekent enerzijds dat de thema's aansluiten bij wat er al gebeurt en tegelijkertijd aanzetten tot vernieuwing. Tot slot moet de optelsom van de thema's impact hebben op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.

De komende jaren ligt het inhoudelijke zwaartepunt van de hogeschool bij de gekozen thema's. We zullen structureel investeren in programma's, projecten en initiatieven rond deze thema's, steeds in de driehoek onderwijs, onderzoek en buitenwereld. Maar net zo belangrijk is dat alle lectoraten en opleidingen gaan nadenken hoe ze zich tot deze thema's verhouden. Voor een lectoraat als



Public Governance kan dat de rol van digitale technologie in het openbaar bestuur zijn, de governance van de energietransitie of de vraag hoe de overheid voor meer kansengelijkheid kan zorgen. Voor een opleiding als Financial Management and Control kan dat een focus betekenen op de rol van AI in financieel management, het duurzaam maken van bedrijven of sociaal verantwoord ondernemen. Uiteraard kunnen ook verschillende thema's tegelijk aan bod komen. Op de vraag hoe iedere faculteit en kenniscentrum, opleiding en lectoraat zich tot deze thema's verhoudt, gaan we elkaar aanspreken; informeel in inhoudelijke gesprekken, formeel in managementrapportages en tijdens de Haagse dialoog.

De Haagse Hogeschool is een brede hogeschool met meer dan honderd opleidingen en 38 lectoraten. De kennisagenda geeft komende jaren richting aan de portfolio's van onze opleidingen en lectoraten. Tegelijkertijd ligt in de breedte van de hogeschool een kracht: de mogelijkheid om veel verschillende maatschappelijke vragen te adresseren in onderwijs en onderzoek én de mogelijkheid om dat wat nu nog een klein thema is de komende jaren te laten uitgroeien tot een nieuw strategisch thema. Dit betekent dat er ruimte blijft voor onderwijs en onderzoek dat niet direct verbonden is aan een thema. Hierbij hanteren we het 'pas toe of leg uit'-principe. Er moet worden uitgelegd waarom onderwijs en onderzoek niet verbonden kan zijn aan een thema en waarom het belangrijk is om er toch in te investeren. De thema's zijn breed, maar de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en samenleving vindt altijd plaats in concrete projecten en initiatieven. Bij de gedetailleerde beschrijving van de drie thema's staan concrete voorbeelden hoe dit vorm krijgt. Dankzij deze samenwerking kan de onderzoeksagenda zich verder ontwikkelen. We zullen aanlopen tegen nieuwe uitdagingen en problemen, tegen nieuwe manieren van kijken en nieuwe oplossingen. De onderzoeksagenda is kortom niet een statisch, maar een levend document.

KENNISAGENDA: EEN INTEGRALE AANPAK

We leven in een tijd van grote kansen én bedreigingen. Nog nooit is de wereld zo rijk geweest. Nog nooit leefde een kleiner percentage van de wereldbevolking in absolute armoede. Nog nooit hadden zo veel kinderen kans op onderwijs en nog nooit was de levensverwachting (ook in lagelonenlanden) zo hoog. Nog nooit ging de technologische ontwikkeling en met name de ontwikkeling van digitale technologie zo snel. Een ontwikkeling die ongekende mogelijkheden biedt voor vernieuwing en het oplossen van schijnbaar onoplosbare problemen. Tegelijkertijd is de wereld fundamenteel onrechtvaardig en niet duurzaam. Terwijl inkomensverschillen tussen landen afgenomen zijn, is de ongelijkheid binnen landen toegenomen. Ook in Nederland is er een groeiende groep mensen die niet deelt in de welvaart, die minder kansen heeft op werk, wonen, onderwijs en gezondheid. Een keerzijde van toegenomen welvaart is bovendien de manier waarop we die welvaart produceren. We putten de natuur uit. We vervuilen op verschillende manieren onze planeet en onze omgang met mensen is vaak niet duurzaam. Technologie met al haar kansen is ook een bedreiging. Snelle ontwikkelingen in digitale technologie komen met risico's op bijvoorbeeld nieuwe vormen van misdaad, schending van privacy of doorgesloten controlemechanismen.



Als samenleving staan we voor de belangrijke vraag hoe we de kansen van deze tijd verzilveren en de uitdagingen het hoofd bieden. De afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat stapsgewijze, geleidelijke verandering daarvoor niet volstaat. Wat nodig is, is een aantal transities, fundamentele veranderingen in de cultuur, structuur en werkwijze van onze samenleving en onze organisaties. Transities zijn echter complex en tijdrovend. Wie bij wil dragen aan transities moet duidelijke keuzes maken en een lange adem hebben.

De gekozen thema's staan niet los van elkaar. Zo raken de gevolgen van klimaatverandering de zwaksten in de wereld het hardst, maar draagt andersom ongelijkheid in de wereld bij aan de continuering van niet-duurzame productiewijzen. Digitale technologie heeft een enorm potentieel om de wereld duurzamer te maken, maar de datacentra die ervoor nodig zijn verslinden ook energie. Digitale technologie geeft meer mensen dan ooit tevoren toegang tot informatie en een kans om hun stem te laten horen, maar er is tegelijkertijd een *digital divide*, omdat hoogopgeleide mensen beter in staat zijn om digitale technologie productief te benutten.

De overkoepelende vraag van deze kennisagenda is daarom:

Welke transities zijn nodig om een rechtvaardige én duurzame samenleving te bereiken in een wereld die snel verandert door digitale technologie?

De thema's vergen met andere woorden een integrale aanpak en versterken elkaar door de samenwerking binnen De Haagse Hogeschool. Een samenleving wordt rechtvaardiger door de regie van burgers te versterken, ook op het gebied van hun digitale activiteiten en ervaringen. Het rechtvaardig gebruiken van data en digitale technologie kan helpen de samenleving te versterken en duurzame(re) oplossingen voor productie en energieverbruik (sneller) te vinden. Ons onderzoek naar duurzaamheid gaat bijdragen aan het terugdringen van energiearmoede en de maatschappelijke impact van klimaatproblemen.



Wat de thema's ook verbindt, is de noodzaak om op veel terreinen gelijktijdig veranderingen door te voeren. Willen we transitie realiseren, dan zijn tegelijkertijd technologische, economische, bestuurskundige en sociale aanpassingen nodig. De interactie tussen die verschillende terreinen is complex en we weten vaak onvoldoende welke interventies werken. In ons praktijkgerichte onderzoek, in nauwe samenwerking met het onderwijs en de professionals die aan deze thema's werken, zoeken

we samen naar oplossingen. We ontwikkelen en testen praktische interventies en behulpzame inzichten. We werken aan onderwijs dat de professionals de benodigde kennis en vaardigheden biedt. En we staan naast de praktijk en daarmee dicht bij de implementatie van ontwikkelde kennis.

1

Thema rechtvaardig samenleven

Samenwerken aan gelijke kansen op een goed leven, gezondheid en onderwijs

De Haagse Hogeschool bevindt zich in een regio waar veel mensen het moeilijk hebben. De stad Den Haag is de meest gesegregeerde stad van Nederland. Bewoners in onze directe omgeving worstelen met armoede-, gezondheids-, uitsluitings- en veiligheidsproblemen, terwijl de toegang tot het sociale domein en de gezondheidszorg beperkt is. Een op de vijf mensen leeft onder de armoedegrens. Er is een grote groep mensen die niet op de arbeidsmarkt actief is, of in slecht betaalde banen. Andere, dringende zorgen, zoals schulden, hinderen de weg naar een gezonde leefstijl. Diezelfde mensen hebben bovendien een verhoogde kans op gezondheidsproblemen en minder toegang tot zorg en ondersteuning. Ook de toegang tot goed onderwijs, wat een belangrijke manier kan zijn om gelijke kansen voor de volgende generaties te bevorderen, is niet eerlijk verdeeld. Dit alles in een van de rijkste landen ter wereld.

De Haagse Hogeschool heeft hier een belangrijke bijdrage te leveren. Met ons onderwijs bieden we kansen aan al onze studenten. Met ons praktijkgericht onderzoek dragen we bij aan het verkrijgen van inzichten in vraagstukken over kansengelijkheid. Als grote organisatie kunnen wij met ons HRM-beleid en inkoop direct bijdragen aan rechtvaardigheid. Door de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek, diensten en buitenwereld te versterken, vergroten we die impact verder. We gaan een nog grotere bijdrage leveren aan gelijke kansen in ons onderwijs. We dragen bij aan gelijke kansen op gezondheid in onze stedelijke omgeving. We ontwikkelen manieren om alle burgers een stem te geven in gemeentelijk beleid. En we ontwerpen nieuwe manieren van samenwerken tussen ambtenaren, professionals en bewoners.



Toekomstbeeld

Wij willen bijdragen aan een rechtvaardige samenleving. Daartoe bouwen we onze bestaande externe netwerken verder uit tot partnerschappen. Als Haagse Hogeschool willen we met ons onderwijs en onderzoek aanwezig blijven in de haarvaten van de stad, waar professionals en burgers in de wijk werken aan kansengelijkheid. Daarnaast willen we op bestuurlijk niveau intensiever samenwerken met de gemeente, zorginstellingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en andere maatschappelijke organisaties, zodat onze activiteiten maximaal effect krijgen. Als kenniscentra ontwikkelen we diepgaande kennis over en inzicht in de problematiek die ten grondslag ligt aan armoede, gezondheidsongelijkheid en ongelijkheid (in onze regio en onze onderwijsinstelling). We ontwikkelen die inzichten samen met onze stakeholders, docenten en studenten. We doen actieonderzoek waar onze studenten rechtstreeks bijdragen aan projecten in de wijk. Samen met onze stakeholders ontwikkelen we een gemeenschappelijke onderzoeks- en impactagenda die we ook gezamenlijk financieren, waardoor we langjarig, gefocust en goed afgestemd werken aan projecten.

Omschrijving thema

Rechtvaardig samenleven gaat over het creëren van gelijke kansen voor iedereen in een samenleving die steeds ongelijker dreigt te worden. Dat is geen eenvoudige opgave. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) laat zien dat de ongelijkheid in Nederland omvangrijk, hardnekkig en diepgaand is. Er zijn grote verschillen tussen mensen in:

- opleiding, werk en inkomen (economisch kapitaal);
- sociale netwerken waar ze gebruik van kunnen maken (sociaal kapitaal);
- kennis van maatschappelijke codes en de vaardigheid ermee om te gaan (cultureel kapitaal);
- fysieke en mentale gesteldheid en aantrekkelijkheid (persoonlijk kapitaal).

Deze vormen van kapitaal hangen nauw met elkaar samen. Het SCP spreekt over Nederland als een klassensamenleving, waarbij lagere hoeveelheden kapitaal sterk samenhangen met lager welbevinden en een slechtere gezondheid, minder hoop op vooruitgang en minder vertrouwen in de overheid.



Het aanpakken van deze ongelijkheid is een complexe opgave. Ondanks allerlei beleid constateert het SCP weinig verandering in de afgelopen tien jaar. (Stedelijke) overheden worstelen met het ontwikkelen van effectieve beleidsinterventies. De Haagse Hogeschool wil actief bijdragen aan succesvolle oplossingen met een dieper begrip van grootstedelijke vraagstukken, en directer, door het verrichten van actieonderzoek.

Zo is een uitdaging voor de overheid de stapeling van problemen bij mensen en gezinnen en het feit dat voor vrijwel ieder probleem een aparte regeling bestaat. Mensen die toch al kwetsbaar zijn en bijvoorbeeld taalproblemen hebben, raken verstrikt in een wirwar aan regelingen en uitvoeringsinstanties. Wij willen bijdragen aan overheidsinstanties die op een effectieve manier hulp willen bieden. We weten dat dit veel vraagt van hiërarchische organisaties, met afgebakende silo's en professionals met diverse perspectieven. Hoe organiseren we scholen, zorginstanties en overheden, maar ook sportorganisaties en buurtinitiatieven zo dat de samenwerking over de grenzen van afdelingen, organisaties en professies verbetert?

Het vergroten van kansengelijkheid vraagt om een brede blik met oog voor samenhang tussen verschillende vraagstukken. In het gezondheidsdomein hebben we als hogeschool ervaring en kennis opgebouwd. In een concept als 'positieve gezondheid' wordt de samenhang tussen lichamelijke en geestelijke gezondheid en bredere zaken als kwaliteit van leven, sociale omgeving en participatie benadrukt. Vanuit verschillende lectoraten onderzoeken we hoe in de fysieke inrichting van de stad meer rekening gehouden kan worden met zaken als gezondheid, sport

en bewegen en eenzaamheid. En in samenwerking met zorgorganisaties, inwoners van de stad, de gemeente en verwante kennis- en opleidingsinstellingen werken we aan een betere toegang tot hulpmiddelen voor ontplooiing van en basale zorg en ondersteuning voor burgers van de stad. Onderwijs speelt een belangrijke rol in het bieden van kansengelijkheid voor gemarginaliseerde groepen in onze samenleving. Maar daarvoor moet het onderwijs wel op een goede manier worden ingericht, anders kan onderwijs als systeem ongelijkheid juist in stand houden of versterken. Wij willen bijdragen aan gelijke kansen op goed onderwijs. Door – te beginnen op De Haagse Hogeschool – onbewuste vooroordelen over gender, sociaaleconomische status en etniciteit bloot te leggen en tegen te gaan. Door te laten zien hoe selectieprocessen vooroordelen mogelijk bevestigen. Door inzichtelijk te maken hoe bestaande culturele normen en verwachtingen bepaalde groepen leerlingen bevoordelen en anderen benadelen. Door bij te dragen aan curricula die ook de ervaringen en perspectieven van gemarginaliseerde groepen weerspiegelen en niet alleen die van de dominante cultuur. Daarbij is het belangrijk te beseffen dat leren niet iets is dat alleen binnen de muren van het schoolgebouw gebeurt, maar ook daarbuiten. Dit geldt zeker voor het leren van jongeren en volwassenen in kwetsbare en gemarginaliseerde posities, zoals ongedocumenteerde jongeren, voortijdige schoolverlaters en sekswerkers. Het bevorderen van gelijke kansen in het onderwijs en leren vereist daarom een gelaagde aanpak, van data en learning analytics, een inclusieve en participatieve benadering, tot aan het gebruik van bemiddeling om conflicten op te lossen. Dit vraagt ook om de transformatie van systemen die dergelijke ongelijkheid in stand houden.

Daarbij is het belangrijk om niet alleen te praten over studenten, burgers en professionals, maar ook om naast elkaar te staan en samen te werken. Waarbij iedereen zijn (ervarings-) kennis inbrengt en iedereen op een gelijkwaardige wijze kan participeren. De Haagse Hogeschool heeft een traditie wanneer het gaat om een wijkgerichte aanpak, een niveau waarop het mogelijk is om de hele mens of het hele gezin en hun sociale context te zien en van daaruit bij te dragen aan oplossingen voor rechtvaardigheid in levensomstandigheden, gezondheid, welzijn en onderwijs. Dat doen we in praktijkgericht onderzoek, gericht op het oplossen van concrete problemen. Op een intensieve wijze doen we dat in stadslabs en fieldlabs, waar we gedurende langere tijd samenwerken met verschillende burgers en professionals aan complexe vraagstukken. In leer- en kennisnetwerken ontwikkelen we samen met partners kennis en werken we samen aan kennisontwikkeling voor de lange termijn.

Wat doen we en wat zijn we aan het ontwikkelen?

Lokaal

Binnen het Haags Sportkwartier werkt De Haagse Hogeschool sinds 2019 nauw samen met gemeente, scholen, welzijns- en gezondheidsinstellingen en sportorganisaties om bewoners te ondersteunen in hun vraag om te kunnen sporten en bewegen. Met participerend onderzoek bekijken we waar behoeftes liggen en tegen welke drempels burgers aanlopen. Samen krijgen we inzicht waar zich mogelijkheden voordoen. In dat proces stellen we vast wat de meerwaarde van sport en bewegen is voor burgers, in termen van ontwikkel- en ontmoetingskansen (groei van persoonlijk, sociaal en cultureel kapitaal).

In het onderzoeksprogramma 'De Staat van De Haagse' verrichten we statistisch onderzoek naar kansengelijkheid van studenten uit de regio wat betreft toegang tot de hogeschool, goede doorstroommogelijkheden, het behalen van een diploma en kansen op de arbeidsmarkt. Opleidingen kunnen deze analyses gebruiken om hun onderwijs(beleid) te verbeteren. Zo kan een opleiding met zicht op de ontwikkeling van de instroom in de afgelopen tien jaar mogelijke verbeterpunten constateren en daarmee de opleiding relevant en actueel houden. Of we tonen de impact aan van een wijziging in het curriculum op de samenstelling van de nieuwe instroom en de effectiviteit van deze wijziging. En met partners als het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) kunnen we bijvoorbeeld een analyse maken van het succes van afgestudeerden op de arbeidsmarkt.

Eventuele bottlenecks in de student journey worden zo geïdentificeerd, zodat opleidingen deze kunnen wegnemen. In de minor 'Sociale innovatie in de stad en wijk' verdiepen studenten zich in complexe stedelijke opgaven, waaronder woningnood, jeugdwerkloosheid, leefbaarheid, burgerparticipatie, ruimte en gedrag en criminaliteit.

Studenten ontwikkelen oplossingen en initiatieven waarmee burgers, overheden en bedrijven samen de stad kunnen versterken. In deze minor wordt samengewerkt met een netwerk van meer dan twintig praktijkpartners, variërend van gemeenten, lectoraten, kenniscentra, wijkorganisaties, bewonersgroepen, adviesbureaus en vele anderen.

In het kader van de onderzoeksagenda Participatie zetten we samen met de gemeente een gezamenlijk gefinancierde, meerjarige onderzoeksagenda op rond participatie. Doel is om daarmee de bestaande samenwerking naar een hoger niveau te tillen. De agenda richt zich op leervragen als: hoe vergroten we de maatschappelijke en politieke betrokkenheid van burgers en hoe versterken we de samenwerking tussen gemeente, bewoners, professionals en overige betrokkenen? Een belangrijk doel is het vaker en gericht inzetten van studenten. We willen graag samenwerken met opleidingen om studenten te laten werken aan de vraagstukken waar de regio Haaglanden mee worstelt.

Een vergelijkbare manier van samenwerken ontwikkelen we met de onderzoeksagenda migratie. Samen met de stad Den Haag wordt voor een periode van drie jaar een gezamenlijke onderzoeks- en beleidsagenda ontwikkeld gericht op drie groepen: Oekraïense ontheemden, arbeidsmigranten en statushouders/asielzoekers. De agenda richt zich op de positie die deze groepen innemen in de samenleving. Voor de drie groepen ontwikkelen we - met de direct betrokkenen van de gemeente - aparte onderzoeksagenda's. Er zal wel kennisdeling plaatsvinden tussen de verschillende beleidsvelden. De uitkomsten worden gebruikt om gemeentelijk beleid aan te passen of aan te scherpen. De thema's waar wij ons op zullen richten zijn: wonen/huisvesting, onderwijs, taal, inburgering, gezondheid, werk en inkomen, meedoen/participatie. De nadere invulling van deze thema's gebeurt in samenwerking met de gemeente en betrokken partijen.

Regionaal

Binnen de Academische Werkplaats Hulpmiddelen werken we samen met een collectief van lokale belangenbehartigers, zorgorganisaties en het mkb aan het verbeteren van de kwaliteit, effectiviteit en doelmatigheid van zorghulpmiddelengebruik in de thuissituatie. Dit doen we door het bouwen van een sterk netwerk, het opstellen van een regionale, strategische agenda, het doen van gezamenlijk onderzoek, het implementeren van verbeteringen in de praktijk en kennisdeling, scholing en training op alle niveaus. De focus ligt op hulpmiddelen voor zelfzorg en algemeen dagelijkse levensbehoeften, mobiliteit en cognitieve ondersteuning. Met als uiteindelijk doel: een continu proces van evaluatie en verbetering, en meer en beter gebruik van hulpmiddelen thuis. In het onderzoeksproject 'De burgerschapsopdracht binnen en buiten school: participatief en inclusief' ontwikkelen we kennis over de wettelijke burgerschapsopdracht van scholen voor primair en voortgezet



onderwijs en de betekenis van burgerschaps-
onderwijs voor (kwetsbare) jongeren in (kwetsbare)
wijken. Een participatieve en inclusieve aanpak ligt ten
grondslag aan deze ontwikkeling. In het project hebben
leerlingen en jongeren medezeggenschap over de
manier waarop deze nieuwe burgerschapsopdracht
en dit burgerschapsonderwijs vormgegeven wordt.
In stadslabs onderzoeken we de participatieve en
inclusieve benadering. Ook integreren we aspecten van
het onderzoek naar *peer mediation* en *pedagogy of
discomfort*.

De verduurzaming van de samenleving vraagt om een
brede benadering. Een belangrijke uitdaging van de
energietransitie is niet de techniek, maar de sociale
kant ervan. Dit geldt in het bijzonder voor bewoners in
kwetsbare wijken. De energietransitie heeft voor deze
bewoners vaak geen hoge prioriteit. Er is vaker sprake van
wantrouwen ten aanzien van de overheid en bewoners
hebben een beperkte financiële ruimte om te investeren.
Om tot een rechtvaardige energietransitie te komen, is
de betrokkenheid van bewoners in kwetsbare wijken bij
de uitvoering van de energietransitie van groot belang.
Daarom gaan we twee pilotprojecten uitvoeren, waarbij we
de energietransitie vanuit een brede technische, sociale en
participatieve invalshoek benaderen.

Nationaal

In het project 'Tegengaan van syndemische kwetsbaarheid:
een gemeenschapsaanpak gericht op veerkracht' streven
we ernaar om de gezondheid van mensen in een lagere
sociaaleconomische positie te begrijpen en te verbeteren.
In co-creatie met wijken en burgers ontwikkelen we een
veerkrachtmethode om de structurele mechanismes
aan te pakken die leiden tot sociaaleconomische
clustering van gezondheidsproblemen in een wijk of

gemeenschap. Het resultaat van het project moet een
uitgewerkt protocol worden, zodat andere wijken ook
met deze methode kunnen werken. Dit project is een
onderdeel van de Nationale Wetenschapsagenda en een
samenwerking met regionale GGD's, de gemeenten Den
Haag en Leiden, verzekeraars Menzis en Zorg en Zekerheid,
welzijnsorganisaties en internationale partners.

In het project 'Voortijdige schoolverlaters' verrichten we
actieonderzoek met een breed consortium van mbo-
scholen, gemeentes en maatschappelijke organisaties en
voortijdige schoolverlaters. De jongeren doen onderzoek
naar de reden tot uitval en de terugkeer naar onderwijs,
stage en werk. Dit onderzoek legt de nadruk op het
realiseren van rechtvaardige onderwijskansen voor alle
studenten. Diversiteit en inclusieve participatie zijn binnen
dit onderzoek uitgangspunten in plaats van bijzaken.
Hierdoor staan de achtergronden, behoeften en ambities
van studenten centraal in de manier waarop onderwijs
wordt georganiseerd door een diverse constellatie van
pedagogische partners. Zo worden alle inspanningen
gericht op het uitbannen van ongelijkheden tussen
studenten. Door te onderzoeken hoe deze jongeren
(spijbelaars en uitvallers) gefaciliteerd kunnen worden om
de leiding te nemen in het ontwerpen en implementeren
van hun eigen onderwijstrajecten naar een zinvolle
toekomst, wordt het beroepsonderwijs opengesteld en
flexibeler en aanpasbaarder gemaakt.

In het project 'AI en Jeugdhulp' sluiten we aan bij de landelijke 'Hervormingsagenda Jeugd', waar betrokken partijen in de jeugdhulp zijn overeengekomen om de komende jaren de ondersteuning van kwetsbare jeugdigen en gezinnen in stand te houden en liefst te versterken. De jeugdhulp ziet zich tegelijkertijd geconfronteerd met vraagstukken rond financiële beheersbaarheid en personeelsschaarste. Op het snijvlak van de onderzoeksthema's rechtvaardigheid en digitale toekomst willen we komen tot een onderzoeks- en innovatieagenda rond digitale innovatie in de jeugdhulp. Deze agenda heeft uiteindelijk tot doel om in de jeugdhulp doelmatiger om te gaan met financiële en personele middelen, om daarmee de ondersteuning voor kwetsbare jeugdigen en ouders overeind te houden.

Internationaal

Europa staat voor gelijkheid, tolerantie en sociale rechtvaardigheid en werkt met wetgeving, beleid en strategieën aan het behalen van deze waarden. Het thema rechtvaardig samenleven sluit goed aan bij de huidige prioriteiten van de Europese Commissie (EC), waarin de nadruk wordt gelegd op een eerlijke transitie naar een circulaire economie. De sociale dimensie in de economie krijgt meer aandacht, om zo een behoorlijke levensstandaard te garanderen voor iedereen, ongeacht waar iemand werkt. Met nadruk wordt gewerkt aan de meest basale rechten, zoals toegang tot gezondheidszorg en onderwijs voor ieder kind. Daarnaast bestrijdt de EC jeugdwerkloosheid. De EC wil belemmeringen op het gebied van onderwijs wegnemen en de toegang tot hoogwaardig onderwijs verbeteren. Sociale rechtvaardigheid en welvaart voor iedereen staan op de eerste plaats als we bouwen aan een economie die werkt voor mensen.

Binnen de kenniscentra werken we op verschillende niveaus samen met internationale partners. Er zijn strategische posities ingevuld en er is ervaring met het aanvragen en uitvoeren van internationale onderzoeken. De internationale samenwerking zien we als belangrijk, omdat ongelijkheid en onrechtvaardigheid niet alleen nationale problemen zijn. We kunnen daarom goed krachten bundelen, van elkaar leren en hoeven het wiel niet opnieuw uitvinden. Binnen het thema rechtvaardige samenleving gaan we aansluiten op Europa door samen op te trekken in consortia van gelijkgestemden, waardoor ons onderzoek verbetert en de doelen van Den Haag en die van Europa sneller gerealiseerd zijn.

Hoe ontwikkelen we door?

Bovenstaande projecten zijn voorbeelden van manieren waarop we als hogeschool gaan bijdragen aan rechtvaardigheid. Met de keuze voor het thema rechtvaardig samenleven creëren we een bindend element in de hogeschool over de opleidingen en onderzoeksgroepen heen. In de voorbeelden hierboven kunnen alle projecten meer impact maken als we er als onderwijs en onderzoek aan samenwerken. In de keuze voor nieuwe lectoraten, nieuwe opleidingen, maar ook bij beslissingen over bedrijfsvoering en externe samenwerking is dit thema een belangrijk leidend principe. Extern laten we met de keuze voor dit thema ons commitment aan dit thema zien. Het is een uitnodiging voor externe partijen die met ons willen samenwerken aan langdurige onderzoeksagenda's en projecten. Dit profilerings-thema is geen blauwdruk voor de toekomst. Door voort te bouwen op waar onze kracht zit en ons daarop intern en extern te profileren, creëren we kansen voor samenwerking en het ontstaan van creatieve energie.



2

Thema transitie naar duurzaamheid

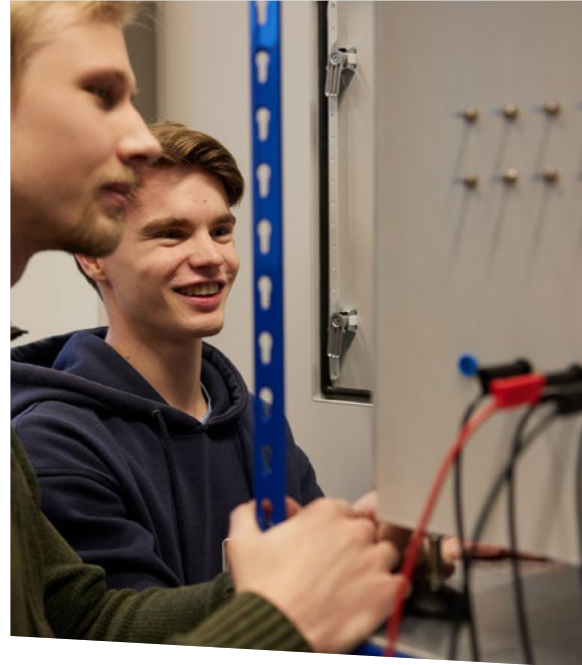
Werken aan systemische transitie naar balans en volhoudbaarheid

Al decennia is duidelijk dat onze manier van leven niet duurzaam is. Er loopt een lijn van het rapport van de Club van Rome uit 1972, het Brundtlandrapport uit 1987 en de rapporten van het IPCC. De terugkerende boodschap is dat de manier waarop wij leven, de manier waarop we produceren en consumeren en de manier waarop we welvaart verdelen niet in balans zijn met ons ecosysteem en onze planeet. Klimaatverandering, vervuiling in de breedste zin van het woord (plastic, stikstof, maar ook licht en geluid) en het vernietigen van natuur hebben een enorme invloed op de wereld om ons heen. Waarbij sociaaleconomisch armere landen, gebieden en mensen het hardst getroffen worden.

Ondanks alle rapporten en protesten staan de maatregelen om duurzaamheid te bereiken in geen verhouding tot de groeiende omvang van het probleem. Het IPCC concludeert in haar laatste rapport dat de kans om een leefbare en duurzame toekomst voor iedereen veilig te stellen snel kleiner wordt. Om duurzaamheid te bereiken, is op korte termijn een politieke, sociale, economische en technische transitie nodig, liefst internationaal gecoördineerd. Dat is complex, maar tegelijkertijd heeft de COVID-19-pandemie laten zien dat we wel degelijk in staat zijn tot effectief optreden en samenwerken.

Aan die transitie willen we als Haagse Hogeschool bijdragen. Binnen het thema transitie naar duurzaamheid dragen we bij aan de fundamentele transities bij bedrijven, overheden, onderwijs en burgers die nodig zijn om duurzaamheid te realiseren. Doel is een samenleving waar het gebruik van energie, grondstof en arbeid in balans is en waar baten en lasten eerlijk worden verdeeld. Dit is een ambitie op drie niveaus:

1. De hogeschool draagt zelf direct bij aan duurzaamheid in haar bedrijfsvoering, het onderwijs en onderzoek.
2. In onze regio dragen we door praktijkgericht onderzoek bij aan het verbreden en versnellen van duurzaamheid, samen met regionale partners en het onderwijs.
3. Nationaal en internationaal dragen we met onze inzichten en met de professionals die wij afleveren bij aan de fundamentele transities die nodig zijn voor duurzaamheid.



Toekomstbeeld

Wij willen pioniers zijn van een duurzame regio met een nationale en internationale uitstraling. Ons doel is het co-creëren van een bloeiend ecologisch, economisch, sociaal en politiek-juridisch systeem. Dit systeem moet in balans zijn. Niet alleen voor de huidige generaties inclusief jongeren en burgers in kwetsbare posities, maar ook voor de generaties die nog komen. We willen een wezenlijke bijdrage leveren aan duurzaamheid door innovatieve interventies te ontwikkelen. Dat willen we doen in samenwerking met bedrijven, overheden, onderwijs en burgers van alle leeftijden. We dragen kortom bij aan een transformatie naar duurzaamheid.

Hiertoe bouwen we ons regionale en landelijke netwerk verder uit door strategische partnerschappen aan te gaan met bedrijven, gemeenten en andere maatschappelijke organisaties. Binnen De Haagse Hogeschool werken we intensief samen met het onderwijs. Ons onderwijs moet professionals gaan afleveren met kennis en vaardigheden om een transitie naar duurzaamheid te kunnen vormgeven.

Omschrijving thema

Een transitie naar duurzaamheid betekent dat we toe moeten naar het herstellen van balans op systeemniveau. Dat vraagt een perspectief waarbij niet de mens centraal staat, maar waarin we kijken naar de duurzaamheid van het hele systeem. Dat gaat over de vraag welke grondstoffen we op een duurzame manier aan de natuur onttrekken, maar ook hoe we de maatschappij zo inrichten dat we duurzaam met mensen omgaan.

Het gebruik van grondstoffen kenmerkt zich vooralsnog door het merendeels lineaire proces van onttrekking, bewerking, gebruik, afval. Grondstoffen worden na gebruik gezien als afval en niet als grondstof om opnieuw te gebruiken. Dat zien we terug bij het gebruik van bijvoorbeeld olie, mineralen, vruchtbare aarde, hout en gewassen. Daarbij zijn vaak ook de emissies, door bijvoorbeeld vuilnishopen of afvalverbranding, van CO₂, stikstof en fijnstof problematisch geworden. We gaan vaak achteloos om met grondstoffen en komen erachter dat dit niet langer mogelijk is. Kijken we bijvoorbeeld naar de kledingbranche of naar de zorg, dan is het systeem zo ingericht dat er een afvalberg ontstaat. We moeten naar een circulair gebruik in plaats van een lineair gebruik, waarin we de grondstoffen zo veel mogelijk in een gesloten kringloop houden. Dat wil zeggen: productlevensduurverlenging, substitutie, consuminderen et cetera.

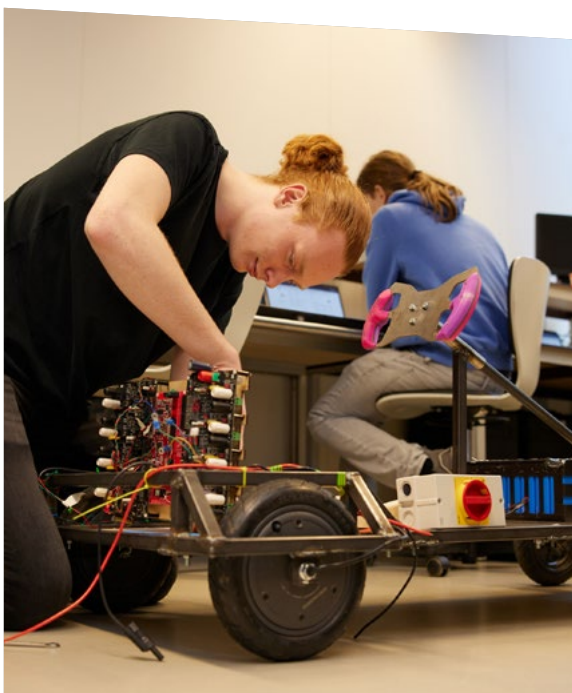
Het enorme gebruik van energie die we met fossiele brandstoffen opwekken, resulteert in CO₂-emissies en een broeikaseffect, met klimaatverandering als gevolg. Het broeikaseffect zet op zijn beurt weer processen in gang die leiden tot een versnelling van de klimaatverandering. Zo smelten bijvoorbeeld de tot nu toe permanent bevroren toendragebieden met als gevolg dat de aarde

ter plekke minder zonnestraling reflecteert en dus sterker opwarmt. Bijkomend effect is dat methaan, een veertig tot zeventig keer sterker broeikasgas dan CO₂, vrijkomt uit de plantenresten van de toendra.

Ook de manier waarop mensen met elkaar omgaan, is niet duurzaam. Uitsluiting, grote verschillen tussen rijk en arm, internationale tegenstellingen creëren een wereld die niet duurzaam is. Klimaatverandering versterkt dit. Het brengt wereldwijd kwetsbare landen en bevolkingsgroepen in nog kwetsbaarder posities. Daardoor staan mensenrechten, waaronder kinderrechten, steeds meer onder druk. Van belang is om ook deze groepen, waaronder jongeren, te laten participeren (meedoen, meepraten en meebeslissen), zodat de fundamentele transitie inclusief zijn. Ook moeten we aandacht hebben voor natuur en dieren en de wijze waarop het rechtssysteem hen kan beschermen. We moeten ervoor zorgen dat hun intrinsieke waarde wordt gezien.

Onderwijs kan een belangrijke bijdrage leveren aan deze vraagstukken. Juist omdat diverse onderzoeken aantonen dat zaken als klimaatproblemen een grote negatieve invloed hebben op het welzijn van jongeren. In dit kader is regeneratief onderwijs belangrijk. Onderwijs dat een positieve, duurzame bijdrage levert aan de wereld. Het is de rol van ons beroepsonderwijs de studenten zodanig te equiperen, dat zij problemen kunnen helpen oplossen. Als UNESCO-hogeschool werken we daarbij in het onderwijs met de Sustainable Development Goals (SDG's).

Het onderzoek en onderwijs vindt veelal plaats in onze living labs en learning communities. Met stakeholders, studenten/onderwijs en onderzoek samen werken we aan oplossingen. Dat is de crux van onze Haagse aanpak. Met ecologische vormen van onderwijs – zoals samenwerken met verschillende actoren in living labs – kunnen wij het verschil maken in de grote uitdagingen waar de maatschappij voor staat. Centraal hierbij staat het in balans brengen van systemen tussen mensen, mensen en de planeet en mensen en niet-mensen. We werken in een living lab samen met de stakeholders aan het experiment en willen de invloed van de omgeving op ons experiment betrekken. Dit staat in tegenstelling tot het klassieke experiment, waarin we de invloed van de omgeving buitensluiten. In onze nieuwe experimentvorm hanteren wij een systemische aanpak (zoals SPRONG Systemisch Co-Design), waarbij we totaalproblemen aanpakken. We willen namelijk het risico niet lopen dat problemen zich verplaatsen (waterbed-issue) of dat we door suboptimalisatie nieuwe problemen creëren. Denk aan de transitie naar zonne-energie. De bron is erg goed, maar als we niet nu al nadenken over het end-of-life management van de panelen (lineair gebruik versus circulair gebruik) creëren we nieuwe problemen.





Wat doen we en wat zijn we aan het ontwikkelen?

Lokaal

Praktijkgericht onderzoek naar duurzaamheid betekent niet alleen rapporten schrijven, maar vooral ook doen. Door zo veel mogelijk gezamenlijk te werken en door te laten zien hoe we samen op aandachtsgebieden stappen zetten en resultaten boeken. Een voorbeeld is de huisvestingaanpak van De Haagse Hogeschool, waarbij we werken aan governance (richtlijn Paris Proof), techniek (hernieuwbare bronnen voor De Haagse), met een meervoudige businesscase. Voor de campusontwikkeling rondom dit onderwerp is burgerparticipatie van omwonenden cruciaal. We doen onderzoek met studenten en alle stakeholders. Zo werken we aan vermindering van CO₂-uitstoot en energiegebruik van De Haagse Hogeschool. Met deze aanpak geven we invulling aan de verschillende SDG's.

In de onderzoeksgroep Co-creatie zetten we pedagogische partnerschappen op tussen studenten, docenten, managers en het werkveld. Doel is om op basis van gelijkwaardigheid een praktijkprobleem op te lossen. Dit willen we in de toekomst uitbreiden naar het ontwikkelen van onderwijs over duurzaamheid in alle curricula van de faculteiten. We onderzoeken de betekenis van duurzaamheid in de beroepscontext en ontwikkelen onderwijs dat zich vertaalt naar de betekenis ervan buiten de beroepscontext, bijvoorbeeld voor burgers. Daarnaast streven we ernaar om dit in samenwerking met het mbo op te zetten en verder te ontwikkelen. In het primair en voortgezet onderwijs integreren we duurzaamheid en

burgerschap en initiëren we projecten waarin leerlingen, ouders en leerkrachten in wijken samenwerken aan lokale oplossingen voor duurzaamheidsvraagstukken die zich voordoen in de wijk. Om dit te bereiken, versterken we de samenwerking met de gemeente Den Haag. Ook willen we studentgestuurde onderzoekscentra opzetten waarin studenten de onderzoeksagenda bepalen en samenwerken met docenten en het werkveld.

In de minor 'Kinderrechten: praktische uitdagingen' leren HBO-Rechten- en SWE-studenten het belang van het kind (0-18) af te wegen. Het thema klimaat en kinderrechten is een onderdeel van deze minor.

Regionaal

NEWRAIL is een voorbeeldproject waarbij studenten, docenten, onderzoekers en samenlevingspartners inhoudelijk integraal hebben samengewerkt. De multidisciplinaire aanpak was een van de succesfactoren. Het projectonderwerp van NEWRAIL behelst het plaatsen van zonnepanelen op een geluidsscherm langs het spoor. ProRail wil vierkante meters geluidsscherm verhuren aan een energiecoöperatie en hoopt wellicht meer draagvlak te krijgen voor het plaatsen van geluidschermen. Een energiecoöperatie moet de vierkante meters geluidsscherm huren van ProRail, daar zonnepanelen op plaatsen en de energie van de zonnepanelen verkopen. De eerste pilot vond plaats in de wijk America in de gemeente Horst aan de Maas in Limburg. Door omwonenden een actieve rol te geven in het project, hielpen we zo veel mogelijk draagvlak creëren voor de uiteindelijke oplossing.



We onderzochten de juiste plaatsing van de panelen met zo min mogelijk weerkaatsing op de huizen én tegelijkertijd een zo hoog mogelijke opbrengst. Ook onderzochten we op welke andere manieren waarde kan worden gecreëerd, via terugverdienen en andere businesscases. Het vergde een goed gefaciliteerde, iteratieve aanpak van partijen, waarbij precieze einddoelen niet op voorhand gegeven konden worden. We moesten bij ingeschatte tussendoelen beginnen en zo iteratief groeien naar een einddoel dat voor alle partijen het beste past. Het project is opgezet door ProRail in samenwerking met het kenniscentrum Mission Zero (MZ). MZ trok de opzet van het project veel breder dan ProRail aanvankelijk voor ogen had. Die opzet blijkt nu belangrijker dan ooit, omdat bewonersparticipatie en co-creatie cruciaal bleken. Oorspronkelijk kregen die te weinig aandacht. De kennis uit het project vloeit op verschillende manieren naar het onderwijs. Onder meer via een college over energieproductie met zonnepanelen, en de ontwikkeling van een model voor verder onderzoek. Een groep studenten ontwikkelde dit model en een docent en een stagiair ontwikkelden dit nu samen door. Recent is het NEWRAIL-project een van de internationale cases geworden van de OESO.

De themagroep Greening Cities and Ports is een afstudeerkring waarbij studenten European Studies onderzoek doen in opdracht van het lectoraat Changing Role of Europe in samenwerking met lokale stakeholders. Voorbeelden hiervan zijn de gemeente Den Haag, de European Urban Knowledge Network (EUKN) gevestigd in The Hague Humanity Hub, het Kenniscentrum Mission Zero (met daarbinnen het lectoraat Duurzaam Bouwen van Rizal Sebastian) en Cruise Lines International Association (CLIA). Studenten gaan met deze opdrachtgevers aan

de slag om onderzoek te doen om daarmee impact te maken. Dit resulteert steeds in een rapport (met optioneel een presentatie) voor de opdrachtgever en een afstudeeronderzoek voor de opleiding.

In de toekomst starten we met een project over klimaatverandering en participatie van jongeren en burgers die zich in kwetsbare posities bevinden, en de impact van deze klimaatverandering op hun leven en gezondheid. Hiertoe ontwikkelen we nieuwe vormen van participatie om hun stem en beslissingskracht te vergroten.

Nationaal

Het doorvoeren van verduurzaming vraagt om een procesgedreven, totale systeemaanpak. Dit past ook bij de veel genoemde systeembenadering en systeemtransitie. Het werken met learning communities zoals living labs wordt in toenemende mate gezien als middel om vanuit verschillende perspectieven en met verschillende stakeholders duurzame transitie te bereiken, ook in het onderwijs. We zijn daarom aangesloten bij het landelijk netwerk Learning Communities (Kerngroep Netwerk Learning Communities). Maar in ons onderzoek gebruiken we ook andere vormen van leren die een multidisciplinaire aanpak kennen. Onze onderzoeken vinden ook plaats in samenwerking met universiteiten en het mbo.

Samenwerken in learning communities over grenzen van organisaties heen is geen gemakkelijke opgave en leidt niet zonder meer tot resultaat. In het door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) gefinancierd project Energy Transition: Talent in Learning Communities onderzoeken we langs de waardeketens van zon, wind en waterstof hoe deze learning communities op te zetten, zodat deelnemers hun talenten ontwikkelen. Ook onderzoeken we welke waarde daarmee op verschillende niveaus wordt gecreëerd. In het NWO-project 'TransAct' werken we met een nieuwe aanpak aan het opzetten van een brede learning community, waarbij we de verschuiving willen maken van lobby communities naar learning communities. Lobby communities zijn communities waarin partijen primair hun bedrijfsbelang veilig willen stellen. Deze situatie vraagt om een radicaal andere aanpak.

In de door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gesubsidieerde Nationale Learning Community Systeem Integratie werken we aan systeemintegratie voor de energietransitie via vier landelijke regio's en in samenwerking met de regionale stakeholders in die regio's. De Haagse Hogeschool is hierbij de trekker van de regio Zuid-Holland. Deze Learning Community Systeem Integratie is ontstaan uit het werk van het Lectoratenplatform Energievoorziening in Evenwicht (LEVE), waaraan ook De Haagse Hogeschool deelneemt. Een learning community die specifiek gericht is op systeemintegratie is bijzonder belangrijk, omdat er nog heel veel te winnen valt met systeemintegratie. Systeemintegratie valt meestal tussen wal en schip, omdat het van weinig partijen de focus is.

Internationaal

Met het project Jeugd, vrede en recht: SDG16 en Europees klimaatbeleid gaan 35 studenten van de opleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement de wijken van Den Haag in (Schilderswijk en Moerwijk) om met jongeren te praten over Sustainable Development Goal 16 (Vrede, recht en sterke publieke instellingen) en over de Europese klimaatdoelstellingen. Zij doen dit in samenwerking met vijf verschillende buurthuizen en voeren interviews uit met de Q-methodologie, waarbij jongeren stellingen moeten prioriteren. De helft van de studenten heeft beleidsmakers van het ministerie van Buitenlandse Zaken, internationale instellingen en de gemeente Den Haag volgens deze methode geïnterviewd. Het onderzoeksteam van het lectoraat Changing Role of Europe vergelijkt de resultaten onderling met elkaar. Het project is onderdeel van de Nationale Wetenschapsagenda (NWA)-route Tussen conflict en coöperatie.

Hoe ontwikkelen we door?

In de driehoek onderzoek, onderwijs, buitenwereld richten we ons op de complexe transitie die nodig zijn en de dynamische processen en interacties van de verschillende spelers daarbij. Wij werken daarbij veelal co-creërend en co-ontwerpend. We richten ons daarbij op de volgende aandachtsgebieden:

1. Techniek
2. Economie
3. Participatie en draagvlak
4. Wetgeving en governance
5. Onderwijs, leren en ontwikkeling

Het combineren van deze aandachtsgebieden is van belang bij het slagen van projecten gericht op duurzaamheid. Naast een technische vraag, bijvoorbeeld het grootschalig plaatsen van zonnepanelen, is het van belang ook de andere aandachtsgebieden mee te wegen. Door meervoudig naar de businesscase te kijken. Door naast de financiële impact ook te kijken naar bijvoorbeeld

sociale en ecologische impact. Door burgers of andere stakeholders te laten participeren. Door te onderzoeken of wetgeving en governance blokkerend kunnen zijn bij uitvoering. De uitwerking hiervan vindt plaats door het uitdiepen en aanpakken van de volgende thema's:

- reststromen, zoals verpakkingen, textiel en afvalstromen;
- energiestromen via dragers: warmte, elektriciteit en waterstof, met als bronnen zonne- en windenergie, wisselwerking tussen die dragers en het matchen van vraag en aanbod van energie met die dragers;
- circulaire bedrijfsvoering: businessmodellen, de invloed van besluitvorming en economie op de organisatie;
- de aanpak die nodig is om de huidige impasse te doorbreken: participatie, experimenteren, processen en methodes die in zo'n experimentele omgeving ingezet kunnen worden;
- het grensoverschrijdende karakter van de duurzaamheidsproblematiek en het afnemend handelingsvermogen van individuele landen, wat van onze studenten de kennis en vaardigheden vergt voor het realiseren van een effectieve internationale aanpak;
- de vormen van kennis, kunde en pedagogische handelingen die nodig zijn om deze transitie te verwezenlijken. En ook de structurele veranderingen in het onderwijssysteem om deze te faciliteren en te voeden binnen en buiten De Haagse Hogeschool;
- de impact van klimaatverandering op kwetsbare groepen in de regio, op nationaal, Europees en internationaal niveau en hoe deze kwetsbare groepen mogen participeren in het mede vormgeven van fundamentele transitie. Mensenrechten en kinderrechten worden geschonden en conflicten ontstaan tussen groepen. Dit vereist andere vormen van governance en een model van inclusieve participatie van kwetsbare groepen.



3

Thema digitale toekomst

Digitale technologie voor een rechtvaardige en duurzame samenleving

Hoe de digitale toekomst eruit gaat zien, bepalen we nú. We moeten keuzes maken hoe mens, organisatie en techniek het beste samenwerken. De digitale toekomst moet volgens De Haagse Hogeschool een toekomst zijn waarin burgers en professionals digitale technologieën inzetten om een samenleving vorm te geven waarin mensen veilig, gezond en goed kunnen leven, gelijke kansen hebben en een positieve impact hebben op het natuurlijke systeem. Als kennisinstelling willen wij hieraan bijdragen door onze studenten en organisaties om ons heen de kennis en tools te geven om die toekomst vorm te geven. Digitale technologieën zoals artificial intelligence, machine learning, dataverzameling en -analyse, robotica, Internet of Things (IoT), digital twinning en Building Information Modelling (BIM) beïnvloeden nu al in hoge mate onze samenleving. In de komende tien jaar zal die invloed alleen maar toenemen.

Wij willen via onderzoek zorgen dat de professionals die wij opleiden en met wie we samenwerken de mogelijke negatieve gevolgen van die invloed kunnen tegengaan en de positieve mogelijkheden kunnen benutten. Onze focus ligt daarbij op veiligheid en weerbaarheid en op de toekomst van werk. Daarbij kijken we altijd naar de rol van mens, organisatie en techniek en hoe deze elkaar beïnvloeden. We zijn hier vanuit diverse kennis- centra en ons onderwijs actief mee bezig. Met deze agenda leggen we een basis om de samenwerking met externe en interne partijen op dit thema te versterken.



Toekomstbeeld

We willen bijdragen aan de ontwikkeling waarin mensen met behulp van digitale technologieën hun leven en werk kunnen vormgeven. Zij kunnen bij ons aankloppen om digitale technologie in te zetten voor een economie die deugt. Samen met hen willen we systemen, techniek en business- en organisatie modellen ontwikkelen die hen daartoe in staat stellen.

Over tien jaar zijn wij een schakel binnen een netwerk van spelers die digitale technologie hebben ingezet en blijven inzetten met de doelen zoals hierboven beschreven en die hun invloed steeds verder willen vergroten. Onze bijdrage daarin kenmerkt zich, doordat wij een organisatie zijn die:

- samen met de praktijk vernieuwende kennis ontwikkelt om invloed te hebben op de manier waarop digitale technologieën in de praktijk worden ingezet;
- samen met de praktijk professionals opleidt met de kennis en vaardigheden om digitale technologieën doelbewust in te zetten en negatieve gevolgen te voorkomen;
- mensen aan elkaar verbindt met als doel nieuwe kennis ontwikkelen op het gebied van toepassing van digitale technologieën;
- haar kennis en netwerk deelt om zo veel mogelijk mensen kennis en tools te bieden om met digitale technologieën bij te dragen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving en een economie die deugt;
- voldoende mensen heeft met voldoende kennis op het gebied van digitale technologieën, om snel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen;
- experimenteerterruimte biedt om te vernieuwen;
- mensen met verschillende expertises aan elkaar verbindt om zo nieuwe kennis over (toepassing) van digitale technologieën te ontwikkelen;
- kennis heeft van de manier waarop vakgebieden voldoende snel kunnen reageren op ontwikkelingen op het gebied van digitale technologieën.

Dat betekent onder andere dat onze opleidingen en onderzoeksgroepen met elkaar samenwerken om te zorgen dat ze een gezamenlijke taal spreken, door een gedeelde kennisbasis – soms letterlijk programmeertalen – gedeelde resources en modules die gezamenlijk zijn ontwikkeld hun kennis integreren en verder ontwikkelen. Zo kunnen zij op een centrale plek state of the art expertise vinden en inschakelen.

Over tien jaar weten onze directe samenwerkingspartners dat ze structureel op ons kunnen bouwen, vinden ze het een succes om met ons te werken en zien zij hoe daarmee hun economische sector verandert. Onze partners weten en dragen uit dat De Haagse Hogeschool heeft bijgedragen aan de inzet van digitale technologie op met name twee onderwerpen:

Digitale Toekomst	
Veiligheid en weerbaarheid	Toekomst van werk
<i>Mens - Organisatie - Techniek</i>	

- **Veiligheid en weerbaarheid**
Onder veiligheid verstaan wij het voorkomen van misbruik, het voorkomen van bias in toepassingen, het borgen van een gezonde en veilige omgeving. Veiligheid geldt voor ons als voorwaarde voor ontwerp en inzet van digitale technologie. Onder weerbaarheid verstaan we het herkennen van en acteren op dreigingen, de mate van digitale geletterdheid en participatie van mensen en organisaties. Dit zorgt voor gelijke kansen en bedrijvigheid zonder de sociale waarde uit het oog te verliezen. Ons doel is om verantwoord innoveren mogelijk te maken. Om onze maatschappij en organisaties wendbaar en weerbaar te maken met het oog op toekomstige ontwikkelingen. Om onze veiligheid te waarborgen.
- **Toekomst van werk**
Het is nodig te kijken waar we mensen en waar we machines inzetten, hoe zij samenwerken en hoe we mensen daarvoor opleiden. Met inzet van digitale technologieën om werknemers en bedrijfsprocessen te ondersteunen, kunnen we de druk op werknemers en dreigende personeelstekorten mitigeren. Met digitale technologie stimuleren we bedrijvigheid met een positieve impact op mens en omgeving vormgeven. Inzet van digitale technologie om duurzaam om te springen met materialen en grondstoffen. Inrichting van andere verdienmodellen en bedrijfsvoering, zoals van bezit naar dienst. Ons doel is om voorbereid te zijn op banen van de toekomst en die banen mede vorm te geven.

Vanuit bestaande samenwerkingen zijn we gegroeid naar nieuwe partnerschappen en hebben we op onze kernthema's nationale en internationale netwerken. Zij houden ons scherp met een externe blik.

Met hen zetten we nieuwe projecten op. We zijn onderdeel van een vereniging van instituten en bedrijven die elkaar structureel (financieel) steunen. Vanuit de samenleving bereiken ons doorlopend hulpvragen.

Omschrijving thema

Wat we weten is dat de inzet van digitale technologie¹ de manier waarop we leven, werken, zorgen en produceren in de afgelopen decennia radicaal heeft veranderd. De disruptief snelle ontwikkeling van bijvoorbeeld generatieve AI illustreert hoe snel en soms ook onverwacht verandering kan plaatsvinden. We zien ook dat rechtvaardigheid en duurzaamheid onder druk staan in de samenleving en het bedrijfsleven. Zowel deze uitdagingen als de snelle ontwikkelingen op het gebied van digitale technologie vragen een hoge mate van wendbaarheid van mensen en organisaties. Hieraan willen we bijdragen.

Als hogeschool willen wij mensen en organisaties handvatten bieden om bij te dragen aan deze uitdagingen. Ontwerp, ontwikkeling, inzet van en omgang met digitale technologieën zijn zulke handvatten. Voor vrijwel iedere professional geldt: vakgebieden veranderen door digitalisering. Alle opleidingen, studenten en medewerkers van De Haagse Hogeschool hebben ermee te maken. Er liggen dan ook kansen. Met ons aanbod kunnen we de studenten digitaal vaardig maken. En door de technologie te verbinden aan praktijkgericht onderzoek kunnen we gelijktijdig acute problemen aanpakken en studenten opleiden die datzelfde in de toekomst in hun eigen praktijk kunnen doen.

In veel curricula is al aandacht voor digitalisering. We zien een groeiende behoefte aan kennis over de werking, mogelijkheden en beperkingen van digitale technologie. Die kennis ontwikkelen we voor een deel in eigen onderzoek. Organisaties hebben behoefte aan nieuwe kennis, directe toepassing, nieuw opgeleide professionals en bijscholing van huidige professionals. Daarnaast voorzien we daarnaast de komende jaren een behoefte aan 'verbinders' die basiskennis met betrekking tot digitale technologie hebben: dit zijn mensen die de brug vormen tussen IT-specialismen en de toepassing in een organisatie. Er zijn IT-specialisten nodig met meer aandacht voor het menselijk perspectief en voor ethische en juridische aspecten. Tot slot zien we dat de buitenwereld vraagt om multidisciplinaire studententeams om problemen aan te pakken. Door dat meer te organiseren, helpen we de maatschappij en stellen we onze studenten in staat een gedeelde taal te ontwikkelen die zij in hun professionele leven nodig zullen hebben.

1 *Digitalisering*: De voortdurende integratie van digitale technologieën en gedigitaliseerde gegevens in de economie en de samenleving.

Digitale technologie: In algemene zin: instrumenten, systemen, apparaten en hulpmiddelen die digitale gegevens genereren, opslaan of verwerken en de implementatie ervan in de fysieke wereld. In de sleuteltechnologieën zien we deze met name terug bij de categorieën Digital and information technologies en Engineering and Fabrication technologies.

Daarbij is digitale geletterdheid een voorwaarde. Dat betekent dat we moeten bepalen welk niveau van geletterdheid noodzakelijk is voor onze studenten en docenten op basis van de vraag uit de praktijk en een langetermijnvisie hoe zij op dat niveau moeten komen. Maar dat is slechts het begin. Wij zijn als kennisinstelling aan zet om mede te bepalen hoe de aanpak van de genoemde uitdagingen eruit gaat zien. We kunnen niet afwachten, maar moeten actief aan de slag om de digitale toekomst mede vorm te geven. Daarom willen we studenten, burgers en organisaties in staat stellen om keuzes te maken rondom het ontwerp, de ontwikkeling en de inzet van digitale technologieën. Met oog voor de voor- en nadelen van digitalisering en met nadruk op het benutten van de voordelen. Het feit dat de grenzen van de ontwikkeling van digitale technologie nog niet in zicht zijn, noopt tot kritisch onderzoek. Wat is (van) waarde? Welke toegevoegde waarde heeft de mens ten opzichte van digitale technologie?

Mensen hebben emoties, empathie, een geweten, vermogen tot creativiteit, behoeften, verantwoordelijkheden. Digitale technologie kan snel, accuraat, inzichtelijk, krachtig en enorm behulpzaam zijn. Digitale technologieën zijn in onze ogen essentieel bij het oplossen van maatschappelijke uitdagingen; ze leveren een grote bijdrage aan de economie en hebben de potentie om dat in toenemende mate te doen. Hoe die toekomst eruit gaat zien voor de maatschappij, bepalen we nu. We moeten keuzes maken hoe mens, organisatie en techniek het beste samenwerken. We doen dit in de thema's veiligheid & weerbaarheid en de toekomst van werk. Dat betekent ook dat we belangen in de samenleving wegen en stelling nemen op een aantal vlakken:

- Welke techniek moet eerst ontwikkeld worden?
- Welke business- en organisatie modellen vinden we rechtvaardig en duurzaam?
- Wat moet worden uitgevoerd door mens-mens-contact?
- Wat door mens-machine-interactie?
- Wat door machines en digitale technologie?
- Hoe gaan we dat in onze opleidingen en onderzoeksgroepen in samenwerking en co-creatie aanbrengen?

We willen eraan bijdragen om organisaties wendbaar en weerbaar te maken, zodat zij kunnen opvangen wat er in de toekomst op hen en ons afkomt.

Wat doen we en wat zijn we aan het ontwikkelen?

Met bijna twintig lectoraten bij De Haagse Hogeschool die raken aan aspecten van digitalisering, werken we aan lopende en te starten projecten op de onderwerpen in onderstaande tabel. Ieder lectoraat werkt daarop weer samen met studenten en docenten. In de kenniscentra Cyber Security en Digital Operations & Finance staat digitalisering al meerdere jaren centraal als thema. In Global and Inclusive Learning is een van de onderzoeksthema's Transformative Technology. In Mission Zero werken we met digitale technologie aan smart grids en smart cities. Het lectoraat Data Science in kenniscentrum Health Innovation heeft een stevig kader geboden voor kennis op het gebied van data science en AI. Daarnaast zijn in verschillende kenniscentra lectoraten actief, waarin digitalisering wordt ontwikkeld en ingezet als drijvende kracht voor een duurzame en rechtvaardige samenleving. Juist omdat digitale technologie in alle facetten van de samenleving impact heeft en praktijk- en onderzoeksvragen oproept, zien we in alle kenniscentra groeiende potentie voor samenwerking tussen niet-technische en technische lectoraten. Met deze lectoraten, het Haags AI & Datalab (getrokken door DOF, ITD, BRV, TIS), de SPRONG-consortia Cyberweerbaarheid en Grounded, de trekkersrol van De Haagse Hogeschool in WE IT2.0, de Unesco Chair, de notitie AI & digitalisering bij De Haagse Hogeschool: voor een duurzame en rechtvaardige samenleving én de samenwerking die daaromheen op gang is gekomen, ligt er een stevige basis voor het thema digitale toekomst. Omdat het een cross-disciplinair thema is, zit er veel meerwaarde in het versterken van samenwerking tussen de verschillende onderzoeksgroepen. De lectoraten zijn samen met verschillende spelers uit het onderwijs betrokken bij de Community of Practice AI & Data Science (georganiseerd door het Haags AI & Datalab) om onderlinge samenwerking te versterken. Deze CoP wordt uitgebreid met uitwisseling over toepassing van AI (zoals ChatGPT) in onze eigen (onderwijs)processen.

Onze aanpak per deelproblematiek

Veiligheid & weerbaarheid	<p>Mens:</p> <ul style="list-style-type: none">• digitale geletterdheid voor een veilige omgang met data (ook LLO);• tools voor verantwoorde, mensgerichte inzet van digitale technologie in besluitvorming, management, governance en beleid;• tools voor het voorkomen of repareren van bias in AI en machine learning;• inclusief ontwerp en gebruik van technologie, bijvoorbeeld in de zorg;• participatie van burgers/smart citizens vergroten;• zeggenschap van burgers in de totstandkoming van technologie/democratisering van technologie. <p>Organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none">• inzet van digitale technologie door overheden ter versterking van democratie, burgerparticipatie, smart city ontwikkeling, community-building, klimaatadaptatie, veiligheid;• organisaties cyberweerbaarder maken (vanwege de grote dreiging van cybercriminelen en statelijke actoren) om ervoor te zorgen dat zij op een duurzame manier een bijdrage kunnen blijven leveren aan de economie;• aanpak van daders van cybercriminaliteit;• opsporen van ontregelende invloeden vanuit sociale media, techbedrijven en statelijke actoren;• inzet van digitale beslissondersteuning voor veiligheidsprofessionals en beslissers binnen de overheid (politieagenten, rechters en bestuurders). <p>Techniek:</p> <ul style="list-style-type: none">• ontwerp van veilige toepassingen van digitale technologie;• voorkomen van misbruik digitale technologie;• inzet van digitale technologie in de openbare ruimte (energy smart grids, datagedreven herinrichting voor klimaatadaptatie);• inzet van digitale technologie in openbaar bestuur en rechtspraak.
Toekomst van werk	<p>Mens:</p> <ul style="list-style-type: none">• efficiënter, veiliger en flexibeler werk;• onbenut arbeidspotentieel benutten;• nieuwe manieren van samenwerken tussen werkgevers en werknemer;• mens-machine/robot/online-bot-interactie;• werknemers nieuwe digitaliseringsvaardigheden bijbrengen; dashboard lezen;• digitale risicocommunicatie naar klanten, werknemers en patiënten door directe/real time feedback. <p>Organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none">• nieuwe verdienmodellen zoals as-a-service (van bezit naar lease & sharing economy), digitalisering voor verduurzaming van diensten en maakindustrie, energietransitie;• verduurzaming van businessmodellen en bedrijfsprocessen door bedrijven;• door meten en rapporteren bedrijfsprocessen duurzamer en veiliger maken;• werken via digitale platforms (werkgever/werknemer; zorgverlener/cliënt; producent/ consument; bedrijven onderling);• health (healthcare, preventie, diagnostiek), industry (manufacturing, horticulture, construction), educatie. <p>Techniek:</p> <ul style="list-style-type: none">• robotica voor automatisering van processen;• slim/voorspellend onderhoud;• data-analyse voor duurzame ketens, digitale product(materiaal)paspoorten vanwege hergebruik en disassembly;• beslissingsondersteuning, scenariotesting, visualisation (dashboard; digital twinning; immersive technology);• security and privacy-by-design voor processen en systemen;• products-as-service/mobility-as-service;• gezondheidstechnologie (wearables, early warning, direct feedback, care-at-home, self-diagnostics, online therapie etc.



Hoe ontwikkelen we door?

We gaan niet alles doen, maar willen met de breedte van dit thema opleidingen en onderzoeksgroepen de ruimte bieden om er met hun eigen insteek en profiel een bijdrage aan te leveren. Aanvullend daarop willen we onderlinge en externe samenwerking versterken. We bouwen voort op waar onze kracht zit, zorgen voor een stevige basis en laten pieken ontstaan waar energie en samenwerking zit. Het huidige profiel is een basis die we samen met de relevante lectoraten en in overleg met de opleidingen verder vormgeven. We verkennen waar nog eventuele hiaten zitten in onze onderzoekscapaciteit en starten waar nodig nieuwe lectoraten. Om te beginnen gaan we aan de slag met externe profilering en interne samenwerking.

Extern

We zetten een etalage op voor de externe partijen en doen dat met drie doelen:

- **Samenwerking**
Potentiële onderzoekspartners en opdrachtpartners vinden ons op basis van onze ambitie, werkzaamheden, afgesloten projecten en producten en nodigen ons uit voor samenwerking.
- **Werving**
Studenten (aankomende studenten van havo en vwo, maar ook LLO'ers) zien dat ze bij ons kunnen leren en ontwikkelen op het gebied van digitalisering.
- **Invloed**
Maatschappelijke partners en bedrijven zien wat we doen en wat we kunnen en zullen ons beter op waarde schatten en daarmee ook de kwaliteit van onze studenten. Daarmee kunnen we medebepalend zijn in ontwikkelingen in beleid/praktijk.

Concreet kunnen we dat invullen met:

- een extern loket voor vragen van bedrijven (naar het voorbeeld van het softwarelab);
- het werken met het model 'forellenvijver': bedrijven kunnen lid worden van onze 'vereniging' en tegen betaling van een vaste contributie stageopdrachten indienen. Bij echte opdrachten kunnen ze kiezen uit vier smaken (die ook te combineren zijn):
 - eenvoudig: student-assistent;
 - klein: minorgroep;
 - medium: stagiair/afstudeerder;
 - complex: onderzoeker-docenten;
- een extern gerichte website.

Intern

We organiseren samenwerking met als doelen:

- de juiste expertise in huis halen die we voldoende flexibel kunnen inzetten (denk aan datascientists die flexibel in te zetten zijn op verschillende projecten en in faculteiten en onderzoeksgroepen);
- gezamenlijk optrekken in subsidieaanvragen om daarmee een aantrekkelijkere partner te zijn in consortia;
- kennisontwikkeling en -deling.

Concreet kunnen we dat invullen met:

- een expertbank digitale technologie onderzoek/ onderwijs als gezamenlijke faciliteit.
In een expertbank/competentiecentrum zitten specialisten, bijvoorbeeld op het gebied van datascience. Zij kunnen intern ingehuurd worden om samen met inhoudelijke onderwijsexperts op de inhoud van een opleiding een digitaliseringsvak te ontwikkelen of om met onderzoeksgroepen een deel van een project te draaien (in de opzet van de dataverwerving en dataverwerking, of het analyseren van data). Door deze specialisten in een team samen te laten werken, kunnen zij met elkaar aan hun vakinhoudelijke kennis werken. Een dergelijke expertbank vereist binnen het vakgebied datascience weer verschillende competenties zoals deskundigheid op het gebied van AI, complexe statistiek, white box modelling, of visualisatie en twinning etc.
- de Community of Practice Digitale Toekomst. Deze community heeft aandacht voor uitwisseling en samenwerking op het gebied van:
 - Onderzoek
 - over niet-voltooid onderzoek en om hulpvragen te stellen;
 - om kritisch bevraagd te worden over de koers en samen de koers te bepalen;
 - om bij voorgenomen aanvragen de ideeën aan te scherpen en de gelegenheid te bieden aan collega's uit andere domeinen om aan te haken.

- Onderwijs
 - over vakinhoudelijke overdracht en inrichting;
 - om kritisch bevraagd te worden over de koers en samen de koers te bepalen;
 - om bij voorgenomen aanvragen de ideeën aan te scherpen en de gelegenheid te bieden aan collega's uit andere domeinen om aan te haken.
- Inspiratielezingen
 - over succesvolle interne projecten en over projecten van externe bedrijven en instellingen.

Daarnaast zijn in ontwikkeling en liggen er kansen bij:

- de aanvraag voor PPS-ecosystemen Katapult op het gebied van Human Capital en IT;
- de verkenning van digitalisering als thema in Zuid-Hollandse Impact Alliantie ZHIA (hogescholen in de regio);
- het ontwikkelen van learning communities;
- het ontwikkelen van masters (in samenwerking met andere hogescholen);
- samenwerking met Leiden-Delft-Erasmus Universiteiten.
- samenwerking met I-Partnerschap van de Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie.

De ontwikkeling van onze eigen organisatie

Digitalisering zal ook onze eigen onderwijs- en onderzoeksprocessen gaan beïnvloeden.

Door daar onderzoek naar te doen, te leren van onderzoek gericht op andere toepassingen en te leren van de vaardigheden die studenten en docenten opdoen in praktijkopdrachten, kunnen we die processen versterken. Daarbij onderzoeken we met behulp van AI en machine learning in welke mate onze studenten gelijke kansen hebben en hoe we eventuele bias voorkomen of repareren. Het lectoraat Learning Technology & Analytics onderzoekt toepassingen binnen De Haagse Hogeschool.

Inclusief onderwijs in de digitale context gaat niet alleen over toegang tot technologie; het gaat over het creëren van digitale leerervaringen die toegankelijk, boeiend en betekenisvol zijn voor alle studenten. Door een genuanceerde benadering van inclusief onderwijs te omarmen, zorgt De Haagse Hogeschool ervoor dat de digitale toekomst een toekomst is waarin iedereen kan deelnemen en gedijen op een manier die aansluit bij hun individuele waarden en aspiraties. De drukbezochte eerste masterclasses en workshop over generatieve AI in het onderwijs onderstrepen die behoefte om zelf te blijven leren. Docenten geven aan zich te willen ontwikkelen op het gebied van digitalisering. We werken daarom verder aan de docentcompetenties die nodig zijn en zullen het interne scholingsaanbod daarop aanpassen.

Samenwerking met externe partners

De Haagse Hogeschool is op dit thema al sterk verbonden met de buitenwereld, onder andere via de Nederlandse AI Coalitie, 4TU. Bouw/14 Hogescholen programma Digitalisering, Greenport, AI Hub ZH en AI Hub ZH Technologische industrie, WE IT 2.0, mkb-digiwerkplaats, Unesco Chair, verschillende overheden en bedrijven inclusief gemeenten en mkb betrokken in onderzoeksprojecten, opdrachtgevers in minoren, professionals in de MBA, SPRONG-consortia Cyberweerbaarheid en Grounded en andere meerjarige onderzoeksconsortia, landelijke thematafel Sleuteltechnologie, lectorenplatforms PRIO, Applied Smart Robotics & AI, Sustainable Smart Industry, samenwerking met RVO op digitalisering in duurzaam bouwen.

We hebben de ambitie om nog meer samen te werken met externe partners. Dat doen we met de focus op de eerder benoemde onderwerpen veiligheid & weerbaarheid en toekomst van werk. En binnen de kaders van de verschillende agenda's op lokaal, regionaal, nationaal, en internationaal niveau.

Lokaal

Speerpunten van lokaal beleid over digitalisering/AI: gemeente Zoetermeer

- technologische ontwikkelingen en data-analyses die kunnen bijdragen aan het bevorderen van onder meer de leefbaarheid, vitaliteit, mobiliteit, afvalketen, het voorkomen van sociaaleconomische vraagstukken en gezondheid;
- de transformatie van de economie: meer circulair, automatisering, robotisering, online en maatwerk. Deze veranderingen doen een toenemend beroep op een flexibele arbeidsmarkt en een leven lang ontwikkelen.

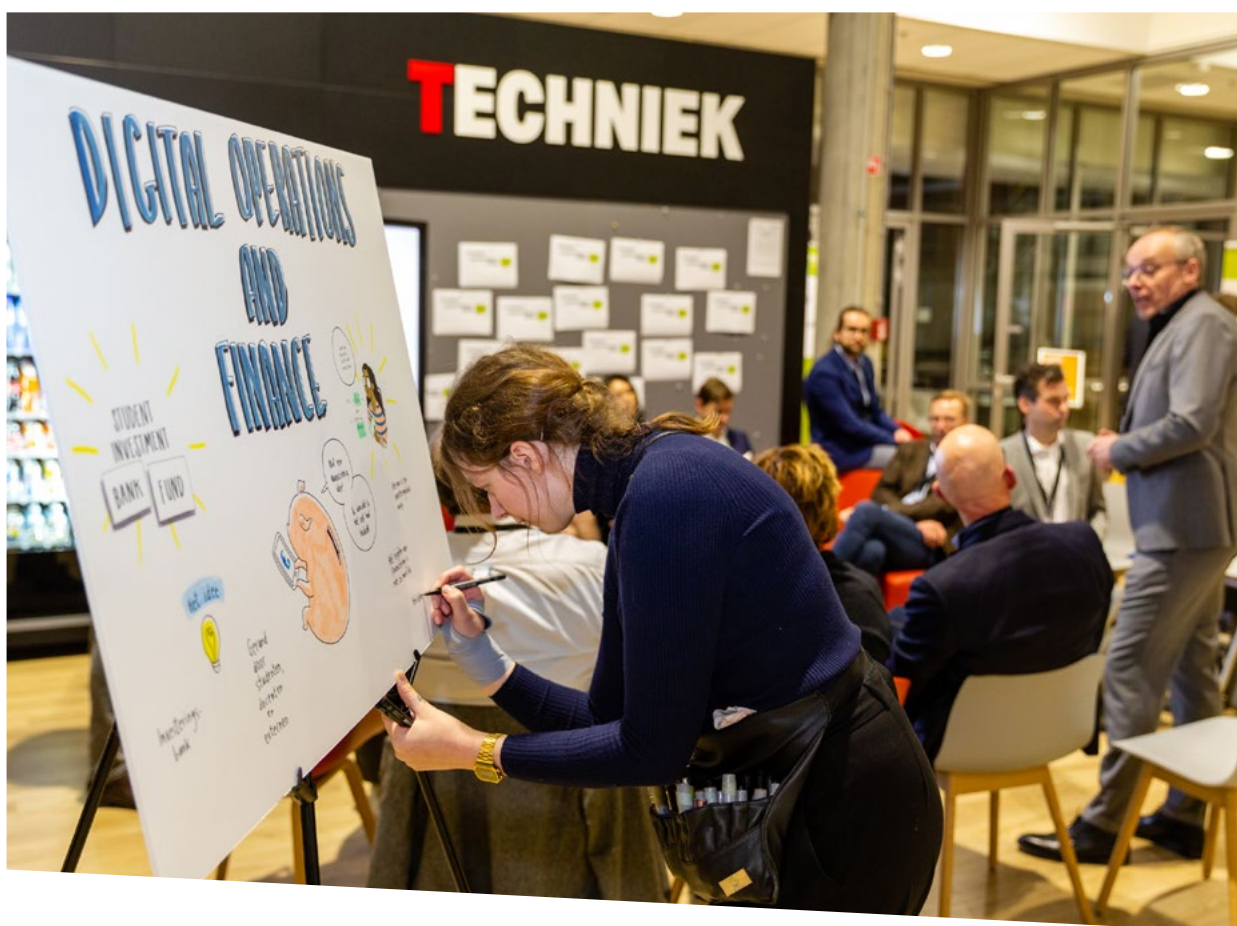


Speerpunten van lokaal beleid over digitalisering/AI: gemeente Den Haag

- Vier sectoren bieden veel kansen voor de Haagse economie: maakindustrie, bouw, ICT & creatief en zorg. Technologische vernieuwingen, digitalisering en gebruik van big data bieden middelen om deze vraagstukken aan te pakken. Maar daar zijn ook risico's aan verbonden, zoals monopolies, cyberterrorisme, kwetsbaarheid van de infrastructuur en een verlies aan privacy. Het Internet of Things en andere technologische ontwikkelingen veranderen de manier waarop we werken en het soort werk dat we doen.
- De mismatch op de arbeidsmarkt tussen de Haagse beroepsbevolking en de vraag vanuit het bedrijfsleven kunnen nog groter worden. Werkenden moeten daardoor blijven leren en zich blijven ontwikkelen, zodat zij ook in de toekomst aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt.
- Binnen de economie zullen met name organisaties en organisatieonderdelen groeien die zich bezighouden met data science en sleuteltechnologieën als kunstmatige intelligentie, quantumtechnologie en blockchain. Den Haag heeft hiervoor internationaal gezien een goede uitgangspositie, met toonaangevende kennisinstellingen in de regio, zoals de TU Delft, Universiteit Leiden en TNO, en met internationale en innovatieve organisaties in de stad, zoals Europol, UNOCHA, het UNICRI Center for Artificial Intelligence & Robotics en NCI Agency.
- Den Haag is zeer actief op het gebied van smart city als een van de zes Nederlandse steden in de EU Mission Climate-Neutrale & Smart Cities. Den Haag heeft een internationale prijs gewonnen voor het smart energy living lab Scheveningen en beschikt sinds kort over Expertisecentrum Digitale Innovatie en Smart City (ECDISC).
- De gemeente Den Haag richt zich met Haags Samenspel op het stimuleren en faciliteren van burgerparticipatie in lokale besluitvorming. Digitale technologie speelt hierin uitdrukkelijk een sleutelrol waarbij de gemeente, in samenwerking met onder meer de gemeente Amsterdam en kennisinstellingen, innovatieve oplossingen inzet én ontwikkelt.

Speerpunten lokaal beleid over digitalisering/AI: gemeente Delft

- Delft heeft de uitgangspositie om zich door te ontwikkelen van kennisstad tot toonaangevende technologiestad in Nederland. Het kennis- en innovatie-ecosysteem van Delft excelleert op tien thema's namelijk: energie, klimaat en water, AI & data science, robotica, quantum, life sciences & industriële biotechnologie, medische technologie, mobiliteit, luchtvaart en ruimtevaart, offshore.



Speerpunten lokaal beleid over digitalisering/AI: Westland

- Trends met de grootste impact voor Westland zijn: toenemende geopolitieke instabiliteit en economische onzekerheid, individualisme en nieuwe sociale verbanden, gezonder en ouder, bevolkingsgroei, digitalisering, klimaatverandering, verduurzaming, schonere en slimmere mobiliteit, functiemenging en gemengde woonwerkmilieus.
- De impact van digitalisering op de economie en de samenleving is groot. Er zijn groeikansen voor de hightechsector zelf, maar denk ook aan ontwikkelingen op het gebied van robotica, kunstmatige intelligentie, blockchain, 3D-printing en Internet of Things.
- In het tuinbouwcluster is digitalisering ondersteunend en onmisbaar voor het primaire proces.
- De gevolgen van de technologische ontwikkelingen zijn op veel gebieden nog onzeker. In veel sectoren verwachten we in Westland nog groei van werkgelegenheid, zeker voor lageropgeleiden. Aan de ene kant zullen beroepen verdwijnen. Aan de andere kant komen nieuwe beroepen ervoor terug. Het is nog onbekend hoe dat zal uitpakken.
- Bij maatschappelijke opgaven zoals mobiliteit en gezondheidszorg kan digitalisering uitkomst bieden.

Regionaal

De Groeiagenda Zuid-Holland richt zich op 'vijf systeeminterventies, met bijbehorende (nationale) proposities, die we in samenhang aanpakken en die fundamenteel zijn voor duurzaam verdienvermogen en nieuwe banen'. Een van de ecosystemen richt zich in het bijzonder op digitale technologie, maar voor de vier overige systeeminterventies geldt ook dat digitalisering daarbij een grote rol speelt.

- kennis en innovatie van ecosystemen (gericht op ecosystemen rond digitale sleuteltechnologieën, gezondheid, medicijnen en zorg);
- maakindustrie en nieuwe waardeketens;
- energie-infrastructuur en duurzame energiebronnen en grondstoffen;
- mobiliteitstransitie en logistieke transitie;
- human capital en leven lang ontwikkelen.



Nationaal

Digitale technologie is een van de clusters van technologieën uit de Kennis- en Innovatie Agenda (KIA) Sleuteltechnologieën. Deze KIA is een van de twee zogeheten onderliggende thema's die noodzakelijk is om innovatie bij de andere thema's mogelijk te maken. Hiermee raakt het thema digitale toekomst nauw aan de breedte van de KIA's (Energietransitie & duurzaamheid, bestaande uit de deelagenda's Integrale Kennis- en Innovatieagenda Klimaat en Energie, Toekomstbestendige mobiliteitssystemen en Circulaire economie; Landbouw, water en voedsel; Gezondheid en zorg; Veiligheid; Sleuteltechnologieën (inclusief Key Enabling Methodologies); Maatschappelijk verdienvermogen).

De centrale landelijke speler op het gebied van AI en data science is de Nederlandse AI Coalitie, waarvan De Haagse Hogeschool lid is. Via de Nederlandse AI Coalitie is AiNeD opgericht, waaraan financiering uit het Nationaal Groeifonds is toegekend. De komende jaren komen hieruit nog verschillende financieringsprogramma's voort, onder andere de AiNed ELSA Labs, waaraan de faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid (BRV) deelneemt.

De Haagse Hogeschool is actief betrokken bij of partner in de al toegekende Nationaal Groeifonds aanvragen AiNed, Photodelta, Quantumdelta, NextGenHightech, Bouw & Techniek (met digitalisering als een doorsnijdend thema). De volgende aanvragen voor ronde 3 van het Nationaal Groeifonds waarbij De Haagse Hogeschool betrokken is, raken aan het thema digitalisering: FRAIM - shaping the future of work, Creative Industries Immersive Impact Coalition (CIIC) en Vertical Farming CustUNize. Via Npuls neemt De Haagse Hogeschool deel aan de Nationaal Groeifondsmogelijkheden voor het hoger onderwijs samen met SURF, de VH, de VSNU en Kennisnet.

De Nationale Wetenschapsagenda omvat 25 routes. Met het thema digitale toekomst en de expertise die De Haagse Hogeschool in huis heeft, kunnen we bijdragen aan de volgende routes:

- Circulaire economie
- Duurzame productie van gezond en veilig voedsel
- Energietransitie
- Preventie en gezondheidsonderzoek
- Kwaliteit van de omgeving
- Meten en detecteren: alles, altijd en overal
- Op weg naar veerkrachtige samenlevingen
- De quantum/nanorevolutie
- Smart industry
- Smart, liveable cities
- Tussen conflict en coöperatie
- Waardecreatie door verantwoorde artificial intelligence en big data.

Met het thema digitale toekomst geven we in het bijzonder invulling aan het thema sleuteltechnologieën, zoals benoemd in de Strategische Onderzoeksagenda HBO: Sleuteltechnologieën en duurzame materialen. Sleuteltechnologieën worden gekenmerkt door een breed toepassingsgebied of bereik in innovaties en/of sectoren. De digitalisering, automatisering en robotisering van onze industrie nemen een grote vlucht. Het gaat daarbij om een combinatie van digitalisering, koppelingen van intelligente systemen en 'future technologies', waardoor productieprocessen in de industrie en uiteindelijke businessmodellen en consumptiepatronen ingrijpend wijzigen. Hierdoor wordt een nieuwe basis gelegd voor het ontwikkelen van producten, diensten en slimme duurzame materialen. Onderdeel van dit kennisgebied is de maatschappelijke impact en acceptatie van de digitalisering en de producten en diensten die ontwikkeld worden. Inzet van digitale technologie kan daarnaast een cruciale bijdrage leveren aan de thema's uit de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen (gezondheid en welzijn; onderwijs- en talentontwikkeling; veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio; gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar; duurzame landbouw, water en voedselvoorziening; energietransitie en duurzaamheid; ondernemen: verantwoord en vernieuwend; veiligheid).

Internationaal

Op weg naar een gedigitaliseerde economie en samenleving kiest Europa voor solidariteit, welvaart en duurzaamheid, met burgers en bedrijven die overtuigd zijn van hun eigen kunnen, met een veilig en veerkrachtig digitaal ecosysteem en veilige en veerkrachtige toeleveringsketens. Het AI-beleid van de Europese Commissie is een goed voorbeeld van de inzet op digitalisering. De inzet is 'ethical, human-centric, trustworthy, secure, sustainable en inclusive' en gekoppeld aan de Sustainable Development Goals, de European Green Deal, EU Mission Climate-Neutral & Smart

Cities, EU Digital Building Logbooks en Smart Readiness Indicators. Doel van het Europese beleid is 'to develop an AI ecosystem that brings the benefits of the technology to the whole of European society and economy'. In de EU AI-verordening is vastgelegd: 'AI should be a tool for people and be a force for good in society with the ultimate aim of increasing human well-being. Rules for AI available in the Union market or otherwise affecting people in the Union should therefore be human-centric, so that people can trust that the technology is used in a way that is safe and compliant with the law, including the respect of fundamental rights'.



KENNISAGENDA: INBEDDING IN DE ORGANISATIE

Een belangrijk uitgangspunt is dat de kennisagenda gerealiseerd wordt met de bestaande organisatie. Dat betekent dat we de kennisagenda realiseren door extra sturing via de bestaande lijnen. Sterker nog, we hebben in de totstandkoming van deze agenda al gemerkt dat het belangrijk is om de inhoud steeds voorop te zetten. Gesprekken over governance en financiering worden snel abstract, waardoor we onnodig tijd en energie verliezen. We richten ons dus op het inhoudelijk sturen op en verbinden van de thema's, waar de bestaande structuur al op is ingericht.

Sturing en ondersteuning

Simplify: we sturen langs bestaande structuren en processen en verbeteren deze gaandeweg.

Op dit moment vinden diverse onderzoeken en onderzoeksactiviteiten plaats die al aansluiten op onze kennisagenda. Het doel van de onderzoeksagenda is het verder inrichten van onderzoek en het versterken van de interne en externe samenwerking. We willen van deze onderzoeksagenda nadrukkelijk geen complexe overlegstructuur maken. We sluiten daarom in de sturing nauw aan bij bestaande overleggen (PDCA en CDO) en het leading lectorenoverleg.

De huidige kenniscentra, lectoren en onderzoekers zijn in de lead om de drie thema's uit te werken in gezamenlijke projecten met het onderwijs en externe stakeholders. De kenniscentra bouwen daarmee voort op hun meerjarenplannen (lopend van 2021 tot 2025), maar richten die steeds meer op de drie thema's uit de kennisagenda. Over de voortgang leggen de kenniscentra elk kwartaal verantwoording af via de PDCA-cyclus (Marap-gesprekken). Binnen die gesprekken vindt naast een gesprek over KPI's en financiën ook een kwalitatief en waarderend gesprek plaats over de doorontwikkeling van de kennisagenda. De agenda maakt ook onderdeel uit van het Marap-proces van de faculteiten en diensten. In gesprek met het College van Bestuur wordt de bijdrage aan het realiseren van de kennisagenda besproken. Dit is een inhoudelijk gesprek over de verbindingen die zijn ontstaan en de impact die is gerealiseerd. Het is een procesmatig gesprek om de inbedding van de drie thema's in het werk te versterken.

Voor ieder thema worden twee leading lectoren van twee kenniscentra verantwoordelijk als penvoerder. Het is hun verantwoordelijkheid dat de kennisagenda voor hun thema verder ontwikkeld wordt, dat de juiste projecten worden gefinancierd. Zij zien erop toe dat deze projecten voldoende impact hebben. Zij zijn ook verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat de andere kenniscentra betrokken en waar nodig gefinancierd worden.

Deze koppels van leading lectoren verantwoorden zich naar het College van Bestuur en in het directeurenoverleg over de voortgang en samenhang en doen voorstellen voor verdere ontwikkeling. Daarbij betrekken zij interne en externe stakeholders en het onderwijs door hen feedback en input te vragen. De leading lectoren krijgen ondersteuning bij het ontwikkelen en monitoren van een programmatische aanpak op hun thema's. Om de leading lectoren in staat te stellen hierop te sturen, is een faciliterende onderzoeksinfrastructuur noodzakelijk. In het volgende hoofdstuk staat daar meer over geschreven.

Thema	KC/ CoE
Rechtvaardig samenleven	Health & Innovation
	Governance of Urban Transitions
Duurzame transitie	Mission Zero
	Global & Inclusive Learning
Digitale toekomst	Digital Operations & Finance
	Cyber Security

Collectief sturen we dit proces door in overleg met de faculteits- en dienstdirecteuren aangevuld met leading lectoren, drie keer per jaar de drie thema's te bespreken. Daarbij gaat het met name over de voortgang op de thema's. De penvoerende leading lectoren bereiden dit overleg per thema voor.

Programmaversterking sturing en ondersteuning onderzoek

Sturing via de bestaande structuren en processen moet van hoge kwaliteit zijn. Datzelfde geldt voor de onderzoeksinfrastructuur.

De NWO beschrijft in haar strategie vier bouwstenen die aansluiten bij onze ambities met betrekking tot de randvoorwaarden voor goed onderzoek. Het gaat bijvoorbeeld om het creëren van een gezonde onderzoekscultuur, waarin samenwerking centraal staat.

Ook noemen zij een robuust onderzoeksstelsel, dat ervoor zorgt dat de financiering en duidelijkheid over de plek in de organisatie goed is geregeld. Datzelfde beschrijft de VH in haar onderzoeksagenda: *'Hogescholen ontwikkelen robuuste onderzoeksgroepen die langjarig kunnen programmeren, verduurzamen en groeien. Daardoor zijn zij betrouwbare kennispartners. Dat vraagt ook om carrièrepaden voor lectoren, docentonderzoekers, post-docs, PhD's, PD's en ondersteuners met oog voor diversiteit en inclusiviteit'*.

Uit de evaluatie van de kenniscentra ('Move on') bleek echter dat de organisatorische en procesmatige inrichting rond de kenniscentra verbeterd kan worden. Het CvB onderschreef dit en heeft meerdere acties uitgezet om te zorgen dat de (organisatie)structuur en beregeling efficiënt, effectief en *fit for the future* is. Deze acties zijn opgepakt, maar vereisen deels nog opvolging. Deze openstaande acties en de nieuw geconstateerde knelpunten en inzichten pakken we op een gecoördineerde en samenhangende wijze op. Daarom versnellen we nu het uitvoeren van de acties en werken we naar een goede oplossing voor de sturings- en structuurvragen. Dat doen we met een kortlopend programma waarin we op korte termijn de resterende, openstaande acties voortvloeiend uit de bestuurlijke reactie zo ver mogelijk afronden. Daarna volgt er een voorstel voor de rolverdeling in de matrixstructuur.

Het gaat dan met name om drie onderwerpen:

1. Versterken van de organisatie van onderzoek
2. Ontwikkelen strategisch HRM-beleid
3. Professionaliseren ondersteuning van onderzoek

De diensten HRM en B&C hebben punt 2 en 3 reeds opgepakt. HRM heeft meerdere acties uitgevoerd en ontwikkelt onder andere een nieuw functiehuis voor onderzoek. Een eerste conceptversie wordt momenteel herzien en de functiereeks lector is aangepast. Wanneer dat klaar is, wordt daarin ook in de functie van docent-

onderzoeker voorzien. Naast het functiehuis is het belangrijk dat onderzoek een integraal onderdeel is van de personeelsplanning en beoordelingscyclus. Urgente kwesties zoals projectadministratie of versterking van de Funding en Support functie zijn opgepakt en grotendeels gerealiseerd. De mogelijkheden voor kenniscentra om eigen ondersteuning in dienst te nemen is uitgebreid. Voor een structurele aanpassing van de ondersteuningsstructuur willen wij graag de resultaten van de Berenschot-analyse over ondersteuning meenemen. Er zijn zoals gezegd nog stappen te zetten. Het huisvestingsbeleid voor onderzoek zal worden verbeterd. Dat gaat onder andere over fysieke plekken en fysieke en digitale zichtbaarheid. Het programma zorgt ervoor dat waar mogelijk beleid zo snel mogelijk wordt geïmplementeerd en waar nodig verder ontwikkeld en uitgewerkt.

Het eerste punt is een fundamenteeler punt dat uiteindelijk gaat over de manier waarop we onderzoek inrichten en of de keuzes die we in het verleden gemaakt hebben nog steeds effectief zijn. De matrixstructuur heeft als onbedoeld effect voor onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden gezorgd. Dat werkt remmend bij het effectief ondersteunen, adviseren of samenwerken. Er is vooruitgang geboekt en er zijn verbeteracties in gang gezet, maar de omzetting van de aanbeveling uit het evaluatierapport 'Matrix handhaven en verbeteren' vergt een nieuwe integrale aanpak. Hiertoe concretiseren we de huidige inzichten en zetten we verdere stappen voor een duidelijke rolverdeling tussen de faculteitsdirecteuren, opleidingsmanagers, (leading) lectoren en ondersteuning, binnen of buiten de matrixstructuur. Zo nodig kunnen we bestaande beleidskaders herijken. Denk aan duidelijkheid over de positie van de kenniscentra ten opzichte van de faculteiten, de positie van (leading) lectoren en aan praktische zaken zoals de kostenplaatsen. Hierbij betrekken we uiteraard de organisatie. Op die manier zijn lectoraten en faculteiten betrokken bij de uitwerking van deze kennisagenda.



Door het versterken van de organisatie van onderzoek borgen we ook de cruciale integratie met het onderwijs. Een ambitie die we allemaal delen, maar niet door de organisatie-inrichting moet worden gehinderd. Samenwerking moet altijd van twee kanten komen. Zowel kenniscentra, maar ook docenten, opleidingen en faculteiten moeten sturen op het succes van onderzoek. Onderzoek wordt onderdeel van de strategische personeelsplanning van opleidingen en faculteiten. Met deze kennisagenda werken we met elkaar aan een sterk profiel voor De Haagse Hogeschool en ons praktijkgericht onderzoek en onderwijs. Met de uitwerking van de kennisagenda op het gebied van sturing en implementatie zorgen we dat iedereen kan meedoen en zich betrokken voelt. Met elkaar kunnen we de kennisagenda vormgeven, al dan niet via creatieve vormen en altijd met de organisatie erbij.

Financiering

Het Rijk heeft voor de komende jaren extra middelen beschikbaar gesteld die we voor ongeveer de helft investeren in deze kennisagenda. Met deze middelen geven we de kenniscentra een extra impuls om samen met faculteiten, diensten en de buitenwereld de agenda te ontwikkelen en projecten uit te voeren. In de kaderbrief zijn deze middelen gealloceerd en KPI's voor onderzoek opgenomen. De kenniscentra krijgen deze middelen toegewezen. De leading lector is verantwoordelijk voor de effectieve besteding van de middelen aan de thema's uit de kennisagenda. Daarover voert het CvB het gesprek met leading lectoren in de reguliere Maraps. Voor 2024 hebben we ervoor gekozen om als *seed money* gelijke hoeveelheden per thema en per kenniscentrum te investeren. Op basis hiervan ontwikkelen de koppels van kenniscentra een samenhangend programma van projecten en activiteiten per thema. Vanaf 2025 zal financiering worden toegekend op basis van dat programma. De overige beschikbare extra middelen investeren we in het versterken van de ondersteuning van onderzoek, hogeschoolbreed en in kenniscentra. Nu al merken we dat de stijging van externe inkomsten de vraag naar ondersteuning vergroot. Een succesvolle onderzoeksagenda heeft een effectieve ondersteuning nodig.

Verbinding met de onderwijsvisie

Het versterken van de samenwerking in de driehoek vraagt een actieve bijdrage van iedereen. In de praktijk gaat het erom de energie van het ontwikkelen van onderwijs en onderzoek te bundelen en in verbinding te brengen met externe stakeholders. Deze co-creatie is een van de hoofdthema's uit het instellingsplan. Om deze co-creatie verder te versterken, gaan de onderwijsvisie en de kennisagenda hand in hand. Door de focus op deze thema's kunnen kenniscentra makkelijker bijdragen leveren aan de ontwikkeling en inhoud van onderwijsprogramma's. Daardoor wordt het ook makkelijker voor studenten bij te dragen aan praktijkgericht onderzoek en opdrachten te doen voor externe opdrachtgevers.

Verbinding met netwerken van strategische partners

Als Haagse Hogeschool zijn we actief in netwerken met onze strategische partners. In de komende jaren gaan we de kennisagenda gebruiken om de keuze van onze partners te bepalen en om onze inbreng in netwerken goed te kiezen. Op dit moment zijn de vier meest prominente hogeschoolbrede netwerken:

1. In de *Zuid Hollandse Impact Alliantie* (ZHIA) werken we als Haagse Hogeschool structureel samen met Hogeschool Leiden, Inholland en Hogeschool Rotterdam aan de ontwikkeling van de regio. We vinden elkaar daarbij ook op de thema's die sterk verbonden zijn aan of overlappen met onze kennisagenda: gezondheid, zorg, welzijn, duurzaamheid en AI.
2. Binnen de *European Universities Initiative* werken we samen met acht Europese instellingen voor hoger onderwijs aan een Europees netwerk van instellingen, incubators, industrie, steden en regionale ecosystemen, om innovatie aan te jagen. Vanuit De Haagse Hogeschool werkt het lectoraat *Designing Value Networks* aan een voorstel binnen dit consortium om onderzoek te doen naar de duurzame innovatiedriehoek.
3. Binnen *The Hague Network* van zeven Europese kennisinstellingen werken we al sinds 2016 samen aan onderwijs en onderzoek. Onze onderzoeksagenda geeft richting aan onze activiteiten in dit netwerk.
4. Om onze EU-ambities waar te maken, nemen we ook deel aan de pilot van regieorgaan SIA 'Richting Europa', waarin we aan de slag gaan met het ontwikkelen en implementeren van een strategie om met ons praktijkgericht onderzoek beter aan te sluiten bij de Europese onderzoeksagenda.

KENNISAGENDA: UITNODIGING VOOR SAMENWERKING

De kennisagenda van De Haagse Hogeschool is zoals gezegd geen statisch document. Het is een verzameling activiteiten, waarmee we impact willen maken in onderzoek, onderwijs en samenleving op de door ons gekozen thema's. Die activiteiten gaan we de komende jaren ontwikkelen en uitvoeren. Dit document is daarvoor een aftrap. De agenda beschrijft waar we heen willen, hoe wij als Haagse Hogeschool de thema's invullen en ook wat we al doen of aan het ontwikkelen zijn. De komende maanden en jaren zullen in samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en buitenwereld nieuwe ideeën ontstaan, die we nu nog niet kunnen overzien.

De kennisagenda is daarmee ook een uitnodiging voor iedereen binnen en buiten de hogeschool die met ons wil samenwerken aan rechtvaardig samenleven, duurzame transities en een digitale toekomst. Neem contact op met een van onze kenniscentra en we kijken hoe we samen verder kunnen komen, of het nu gaat om onderzoek, onderwijs of het maken van maatschappelijke impact. Al samenwerkend bouwen we in de komende jaren aan sterke netwerken rond deze belangrijke thema's.



De Haagse Hogeschool



Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag



Postbus 13336
2501 EH Den Haag

DE HAAGSE
HOGESCHOOL