

ADVIESRAPPORT EVALUATIE LDE-CENTRES

September 2022

Inhoud

Voorwoord	2
Management samenvatting.....	3
Inleiding	5
Vraagstelling aan de commissie.....	5
Werkwijze van de commissie.....	5
Inleiding op het rapport	6
Deel I Algemene bevindingen	7
LDE centres als instrument voor LDE-samenwerking	7
Knelpunten in de LDE-samenwerking	9
Aanbevelingen aan het LDE-bestuur.....	11
Deel II Evaluatie per centre.....	14
Centre for BOLD (Big, Open and Linked Data) Cities	14
Centre for Education and Learning	17
Centre for Sustainability	20
Centre for Governance of Migration and Diversity	23
Centre for Global Heritage and Development.....	26
International Centre for Frugal Innovation	29
LDE-programma Port City Futures	32
Bijlagen	35
Bijlage I Samenstelling van de commissie	35
Bijlage II Terms of Reference	36
Bijlage III Programma van het visitatiebezoek	38

Voorwoord

De LDE-centres zijn ingesteld om meerwaarde te creëren door interuniversitaire samenwerking op het gebied van onderzoek en onderwijs te versterken en door de samenwerking met regionale en/of mondiale partners te verbeteren; om bij te dragen aan de profilering van de drie universiteiten; en om de externe werfkracht te versterken. De commissie, die is ingesteld om de LDE-instituten te evalueren, heeft zich uitgebreid verdiept in de wijze waarop de instituten invulling hebben gegeven aan deze opdrachten.

Het lezen van de zelfevaluaties en de gesprekken met vertegenwoordigers van instituten, faculteiten en LDE-bestuur plus de gesprekken met externe stakeholders van de LDE-instituten, was voor de commissie zeer nuttig en inspirerend, en heeft veel nieuwe inzichten opgeleverd en de schriftelijke informatie aangevuld of genuanceerd.

De commissie wil graag alle betrokkenen bedanken voor de vele nuttige informatie, die de commissie heeft mogen ontvangen. De commissie is zeer onder de indruk van de grote inzet, betrokkenheid en creativiteit, waarmee invulling wordt gegeven aan de missie van de LDE-centres. Met deze centres hebben de drie universiteiten iets heel moois in handen, dat gekoesterd dient te worden. Maar er is ook ruimte voor verbetering.

De commissie heeft geprobeerd duidelijk aan te geven waar de kracht ligt van de LDE-centres. Daarbij heeft de commissie geprobeerd duidelijk te verwoorden welke stappen de centres, faculteiten en universiteiten zouden kunnen zetten om de positie van de LDE-centres, en daarmee ook de positie van de faculteiten en universiteiten in het wetenschappelijk en maatschappelijk landschap te versterken. In dit rapport maakt de commissie onderscheid in *algemene conclusies en aanbevelingen*, die voor de meeste centres en soms ook voor faculteiten en universiteiten van toepassing zijn, en *specifieke aanbevelingen per centre*. De commissie hoopt daarmee zowel de centres, als de faculteiten en universiteiten van dienst te zijn geweest in de hoop dat dit hen zal helpen om zich in de toekomst wetenschappelijk en maatschappelijk beter te positioneren en daarmee de samenleving nog beter te kunnen dienen.

Namens de commissie,

Prof. Stan Gielen, voorzitter

Management samenvatting

Op basis van de zelfstudies en de gevoerde gesprekken komt de commissie tot de volgende algemene bevindingen en aanbevelingen. Voor de bevindingen en aanbevelingen t.a.v. de individuele centres verwijzen we u naar de betreffende delen van dit rapport.

De commissie was onder de indruk van de positieve energie, de inzet en bevoegdheid van de centre-medewerkers. Deze positieve energie weerspiegelt de unieke en belangrijke rol die de centres spelen in het tot stand brengen van vernieuwende inter- en multidisciplinaire onderzoeks- en onderwijs samenwerking. De centres zijn daarbij het beste te karakteriseren als katalysator en incubator. Ze hebben een vliegwieleffect: met relatief beperkte financiële middelen wordt vernieuwing tot stand gebracht. Door mid-career researchers met een vaste positie de ruimte te geven voor vernieuwend onderzoek op basis van team science lijkt het interuniversitaire onderzoek van de centres daarbij goed in te kunnen dalen in de faculteiten.

De centres verzorgen vele vormen van waardevol interuniversitair onderwijs. De commissie was in het bijzonder te spreken over de onderwijsvormen waarbij studenten vanuit verschillende disciplines samenwerken aan een praktijkvraag van externe stakeholders. Dit wordt door studenten erg gewaardeerd en door stakeholders als zeer waardevol en vernieuwend beschouwd. De interuniversitaire samenwerking op onderwijs (bijv. het samen ontwikkelen en verzorgen van een minor) is daarbij niet alleen waardevol voor studenten en stakeholders, maar kan tevens dienen als krachtige opmaat voor samenwerking in onderzoek.

Binnen de veelheid aan faculteiten, afdelingen en consortia is het voor externe stakeholders doorgaans lastig om te weten waar ze met hun praktijkvraagstukken moeten aankloppen. Stakeholders waarderen daarom in het bijzonder de positie van de centres als *one-stop shop* voor samenwerking met de LDE-universiteiten.

De samenwerking over de grenzen van drie universiteiten gaat gepaard met veel organisatorische knelpunten. Met name in het onderwijs vraagt samenwerking veel creativiteit, inventiviteit en capaciteit van ondersteunend personeel. De commissie was verheugd te horen dat er op het niveau van de CvBs concrete actie wordt ondernomen om de knelpunten in de onderwijssamenwerking aan te pakken. De commissie adviseert hier snel uitvoering aan te geven en hier helder over te communiceren zodat betrokkenen op de hoogte gebracht worden van de beoogde verbeteringen en het bijbehorende tijdspad daarvoor.

De commissie is van mening dat de thema's van de centres zonder uitzondering goed gekozen zijn. Het betreft belangrijke maatschappelijke thema's, waarop de complementaire samenwerking tussen de LDE-universiteiten een duidelijke meerwaarde creëert en waarop zij gezamenlijk een unieke en sterke positie innemen, vaak ook met sterke externe stakeholders. Wel constateert de commissie dat er inmiddels een veelheid aan intra- en interuniversitaire samenwerkingsinitiatieven bestaat, waarbij de vraag soms opkomt in hoeverre er sprake is van ongewenste overlap. De commissie heeft hierop onvoldoende zicht en voelt zich ook niet in de positie om hier een standpunt over in te nemen. Wel doet de commissie de aanbeveling om na te denken over het inrichten van een systematiek voor portfolio analyse.

De duidelijke meerwaarde die de centres leveren (voor onderzoek, onderwijs en stakeholders) is niet altijd goed zichtbaar te maken voor de buitenwacht. Doordat de centres geen zelfstandige entiteit vormen, komen de credits (zoals honorering van onderzoekssubsidies of PhD promoties) op conto van de (penvoerende) faculteit, niet op die van het centre. Dat doet echter niets af aan de grote meerwaarde die door de centres tot stand wordt gebracht.

De commissie is van mening dat het niet realistisch en ook niet wenselijk is om te verwachten dat de LDE-centres volledig in hun eigen financiering kunnen voorzien. Belangrijke functies die de centres vervullen, zoals het ontsluiten en bouwen van een breed en divers netwerk van zowel stakeholders als onderzoekers, het op creatieve wijze tot stand brengen van een vernieuwend en gezamenlijke onderwijsaanbod, het aanvragen van

onderzoeksfinanciering met meerdere LDE-partners en dat alles in een organisatorisch complexe omgeving, vraagt basisfinanciering voor een backoffice.

De commissie adviseert het CvB om snel tot een principebesluit te komen over voortzetting van de basisfinanciering en daarbij een goed perspectief voor de lange termijn te creëren. Zonder een dergelijk besluit kunnen tijdelijke aanstellingen niet verlengd worden en dreigen waardevolle medewerkers te vertrekken. Een duidelijk meerjarig commitment is ook nodig om te voorkomen dat onderzoekers en stakeholders strategisch gedrag gaan vertonen en terughoudend worden om zich te verbinden aan de centres. De centres zou vervolgens gevraagd moeten worden een goed uitgewerkt en onderbouwd businessplan te presenteren op basis waarvan tot definitieve continuering van de basisfinanciering na 2024 besloten kan worden.

Tot slot vraagt de commissie aandacht voor het Erkennen en Waarderen beleid. De commissie is van mening dat interdisciplinaire en interuniversitaire samenwerking in onderzoek en onderwijs en gericht op maatschappelijke impact, zoals dat binnen de centres plaatsvindt, een volwaardige plek zou moeten hebben binnen de reguliere werkzaamheden. Helaas hebben we signalen ontvangen dat dit nog niet overal gemeengoed is. Daarom acht de commissie het noodzakelijk om in het kader van de LDE-samenwerking de uitwerking van Erkennen en Waarderen binnen de drie universiteiten gezamenlijk op te pakken en op elkaar af te stemmen.

Inleiding

Voor u ligt het evaluatierapport van de commissie die in opdracht van het LDE-bestuur de zes LDE-centres en het LDE-programma PortCityFutures heeft geëvalueerd. De commissie bestond uit de leden Prof.Dr. Claes de Vreese, Prof.Dr. Gerry Wakker, Prof.Dr.ir. Jaap Schouten en stond onder voorzitterschap van Prof.Dr. Stan Gielen. In bijlage I vindt u de korte cv's van de commissieleden.

Vraagstelling aan de commissie

De commissie is gevraagd om de bijdrage te beoordelen van de zes LDE-centres en het LDE-programma PortCityFutures (PCF) aan de initiële doelstellingen van het LDE strategisch samenwerkingsverband 'Leiden-Delft-Erasmus Universities' zoals deze in onderstaande criteria tot uitdrukking komen:

- 1) Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking;
- 2) Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners
- 3) Meerwaarde voor profilering
- 4) Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

De commissie is daarbij gevraagd bij de beoordeling rekening te houden met de gevolgen van de COVID-19-pandemie voor de werkzaamheden van de centres en het programma.

De commissie is gevraagd ook vooruit te kijken en een oordeel te formuleren over de levensvatbaarheid als centre of programma in de toekomst en daarbij ook een advies te formuleren over de levensvatbaarheid van de centres en het programma met en zonder middelen vanuit de eerste geldstroom. En daarbij te bezien of de centres in hun huidige vorm, organisatie en omvang kunnen doorgaan na 2024 zonder centrale LDE-subsidie, gelet op het noodzakelijke interne commitment van de faculteiten c.q. de betrokken onderdelen van de drie universiteiten en gelet op de externe werfkracht.

De volledige Terms of Reference vindt u in bijlage II.

Werkwijze van de commissie

Voor het vormen van een oordeel is de commissie als volgt te werk gegaan. Allereerst is kennis genomen van de zelfstudies, die zijn opgesteld door de centres en het programma, waarbij voor ieder centre/programma een eerste en een tweede beoordelaar zijn benoemd. Op basis van de zelfstudies hebben commissieleden een voorlopige beoordeling geformuleerd, welke door de commissie onderling is besproken. Naar aanleiding van deze voorlopige beoordeling zijn nog aanvullende vragen aan de centres voorgelegd. Vervolgens zijn online gesprekken gevoerd met 1) een vertegenwoordiging van het LDE-bestuur en 2) een vertegenwoordiging van decanen uit de LDE-stuurgroepen. Tot slot heeft de commissie tijdens een driedaags visitatiebezoek gesproken met een groot aantal afgevaardigden van en betrokkenen bij de centres. Het betrof zowel junior als senior onderzoekers, staf met ondersteunende taken, bij het centrum betrokken stakeholders en bestuur en leiding van de centres (zie bijlage III voor het volledige programma).

De commissie is in haar werkzaamheden ondersteund door een onafhankelijk secretaris, Dr.ir. Femke Merckx van Kenniscocreatie, onderzoek & advies.

Inleiding op het rapport

Het rapport bestaat uit twee delen. In het eerste deel presenteert de commissie algemene bevindingen t.a.v. de rol die de centres spelen, de meerwaarde die ze genereren, de (organisatorische) knelpunten die ze tegenkomen in de samenwerking en aanbevelingen van de commissie aan het LDE-bestuur. Hier komt ook de vraag aan de orde in hoeverre LDE centres levensvatbaar kunnen zijn zonder eerste geldstroom financiering. Daarbij maken we geen onderscheid tussen de zes centres en het programma PCF. Overal waar centre staat, betreft dit ook het programma PCF.

In het tweede deel van het rapport presenteren we per centre/programma onze bevindingen, waarbij we achtereenvolgens de vier beoordelingscriteria bespreken, gevolgd door een bespreking van de levensvatbaarheid als centre of programma in de toekomst en afgesloten met een korte conclusie en lijst met aanbevelingen.

Deel I Algemene bevindingen

LDE centres als instrument voor LDE-samenwerking

Diversiteit in de karakteristiek van de centres

De zes centres en het onderzoeksprogramma die de commissie heeft geëvalueerd vertonen onderling grote verschillen. Dat betreft zowel omvang en looptijd als ook meer inhoudelijk gerelateerde verschillen m.b.t. het type activiteiten dat gefinancierd wordt en de rol die de centres spelen. Met de uiteenlopende rollen zien we ook verschillen in de besteding van de financiële middelen. Daarbij kan grofweg onderscheid gemaakt worden tussen financiering voor de inhuur van ondersteunende staf en financiering voor de inhuur van wetenschappelijke staf (PhDs en postdocs). Daarnaast worden de financiële middelen ingezet om vaste staf voor een deel van hun aanstelling vrij te kopen van bijvoorbeeld onderwijs en ze op die manier te betrekken bij het onderzoek van de centra en wordt senior staf vaak voor een klein deel van hun tijd uitgekocht t.b.v. management taken. Soms wordt nieuw onderwijs de eerste jaren gefinancierd vanuit het centrum om het in latere jaren en bij gebleken succes te laten indalen als regulier onderwijs binnen de betrokken faculteiten.

Wat een goede besteding van de middelen zou zijn, is niet in zijn algemeenheid te zeggen. Het hangt samen met de bredere context en de rol die het centre wil spelen. Het uitkopen van vaste staf voor hun onderwijstaken om daarmee meer onderzoekstijd te krijgen werkt mogelijk wel in de sociale en geesteswetenschappen waar de onderwijslast groot is, maar is vermoedelijk minder effectief in de technische wetenschappen. Het inhuren van PhDs en postdocs kan een manier zijn om inhoudelijke vernieuwing in het vakgebied vorm te geven maar kan er ook toe leiden dat er door versnippering te weinig integratie optreedt. Dat was bijvoorbeeld het geval in de eerste fase van BOLD Cities. Het kan er ook toe leiden dat de vernieuwing niet voldoende indaalt in de faculteiten, omdat PhDs en postdocs na een relatief korte tijd naar elders vertrekken. ***Door mid career researchers met een vaste positie de ruimte te geven voor vernieuwend onderzoek op basis van team science lijkt het interuniversitaire onderzoek van de centres goed in te kunnen dalen in de faculteiten.***

Bij een aantal centres zijn medewerkers aangesteld bij twee of drie van de betrokken LDE- universiteiten (middels dubbel aanstellingen of driedubbel aanstellingen). De commissie heeft de indruk dat dit een goede manier is om de activiteiten van de centres beter te verankeren in de faculteiten en dat dit het makkelijker maakt om organisatorische knelpunten op te lossen.

Meerwaarde van de centres voor interuniversitaire samenwerking in LDE-onderzoek

De commissie was onder de indruk van het enthousiasme, de bevologenheid en de energie van de onderzoekers die zij heeft gesproken. ***Deze positieve energie vormt in de ogen van de commissie de weerslag van de unieke en belangrijke rol die de centres spelen in het tot stand brengen van vernieuwende inter- en multidisciplinaire onderzoekssamenwerking.*** Die vernieuwende samenwerking betreft niet alleen de drie LDE-universiteiten. Veel centres spelen in bredere zin een aanjagende rol in de vernieuwing van hun vakgebied (BOLD, GHD, CEL, GMD, Cfs)¹ of kunnen zelfs beschouwd worden als aanjagers van een nieuw vakgebied (PCF, ICFI)². Veel centres vormen voor de betrokken onderzoekers een plek waar zij vernieuwend onderzoek kunnen doen op een manier die binnen de eigen faculteit (nog) niet altijd mogelijk is. ***De centres zijn daarmee te***

¹ BOLD staat voor Centre for BOLD (Big Open and Linked Data) Cities, GHD staat voor Centre for Global Heritage and Development, CEL staat voor Centre for Education and Learning, GMD staat voor Centre for Governance of Migration and Diversity, Cfs staat voor Centre for Sustainability).

² PCF staat voor het programma PortCityFutures, ICFI staat voor het International Centre for Frugal Innovation.

karacteriseren als katalysator en incubator en hebben een vliegwieleffect: met relatief beperkte financiële middelen wordt vernieuwing tot stand gebracht. Naast research community building (soms ook nadrukkelijk met stakeholders en professionals) initiëren, faciliteren en ondersteunen de centres gezamenlijke aanvragen voor onderzoeksfinanciering en spelen ze proactief een rol in de ontwikkeling en vernieuwing van de agenda van onderzoeksfinanciers en maatschappelijke stakeholders. CEL neemt in de groep centres een uitzonderingspositie in. Het onderwijsonderzoek van CEL heeft potentieel meerwaarde voor het primaire proces van onderwijs en onderwijsinnovatie binnen de eigen organisaties.

Voor alle centres vormt externe zichtbaarheid van de duidelijke meerwaarde die ze leveren een uitdaging, omdat de centres geen zelfstandige entiteit vormen. De honorering van onderzoekssubsidies of PhD promoties en de bijbehorende premies, waarvoor centre samenwerking essentieel is geweest, komt op conto van de (penvoerende) faculteit, niet op die van het centre.

Meerwaarde van de centres voor interuniversitaire samenwerking in LDE-onderwijs

Alle centres leveren een bijdrage aan de vernieuwing van onderwijs, waarin de complementariteit van de drie LDE-universiteiten duidelijk tot meerwaarde leidt. Daarbij bestaat er een grote diversiteit aan onderwijsvormen die worden aangeboden. Binnen het reguliere onderwijs zijn veel minoren ontwikkeld of in ontwikkeling, daarnaast zijn er masters, honours tracks en mastertracks ontwikkeld en wordt een bijdrage geleverd aan het bestaande curriculum. Voor een breder (deels internationaal) publiek van studenten, onderzoekers en professionals worden ook goedlopende MOOCs en summer schools aangeboden. Diverse centres richten zich daarnaast ook op het aanbieden of ontwikkelen van professional courses.

Het samen ontwikkelen en verzorgen van onderwijs kan daarbij dienen als krachtige opmaat voor samenwerking in onderzoek (GMD).

De commissie was in het bijzonder te spreken over de onderwijsvormen waarbij studenten vanuit verschillende disciplines samenwerken aan een praktijkvraag van externe stakeholders. Dit gebeurt op sommige plaatsen als onderdeel van een minor, als keuzevak binnen een masteropleiding (student hubs) en daarnaast binnen de Interdisciplinary thesis labs of scriptiewerkplaatsen. Deze vorm van interdisciplinair onderwijs wordt zowel door de betrokken studenten als ook door de betrokken stakeholders erg gewaardeerd. Het is een waardevolle vorm van interdisciplinair onderwijs.

Door hun positie als spin in het netwerk van stakeholders, onderzoekers en docenten en de aanwezigheid van staf die een vertaling kan maken van praktijkvraag naar onderzoeksvraag (en anders om), zijn juist de LDE centres bijzonder goed gepositioneerd zijn om dit te organiseren. Ook in bredere zin zijn de centres goed gepositioneerd voor het aanleveren van concrete praktijkcases voor het onderwijs.

Meerwaarde voor regionale en internationale samenwerking

Over het algemeen was de commissie erg te spreken over het enthousiasme en de betrokkenheid van de stakeholders die zij heeft gesproken. ***Meerdere malen werd de grote waarde genoemd van de centra als one-stop shop voor samenwerking met de LDE-universiteiten.*** We hebben daarbij diverse voorbeelden gezien waarbij het gezamenlijk optrekken van de drie LDE-universiteiten voor stakeholders een belangrijk argument was om ook financieel in de samenwerking te willen investeren.

Ook spraken stakeholders hun waardering uit voor het feit dat de centres lange termijn samenwerking mogelijk maken. Een verademing t.o.v. de ad-hoc projectfinanciering, waarbij stakeholders soms een week voor de subsidie deadline worden benaderd om aan te sluiten en de contacten na afloop van een project weer stil komen te vallen. Ook vanuit de centres zelf wordt het belang van duurzame relaties benadrukt: “Transdisciplinariteit heeft hoge transactiekosten, veel koffie drinken, en er is continuïteit voor nodig”.

Ook diverse vormen van LDE-onderwijs waarin studenten interdisciplinair samenwerken aan concrete vraagstukken uit de praktijk werd door stakeholders als zeer waardevol en vernieuwend beschouwd.

Verschillende stakeholders geven aan dat zij een bijeenkomst met stakeholders van andere centres zouden waarderen. Gedachtevorming over een gezamenlijke kennisagenda zou daarbij een onderwerp van gesprek kunnen zijn.

Meerwaarde voor profilering

De waardering van zowel stakeholders als onderzoekers voor de centres als spin in het een netwerk van onderzoekers en stakeholders op maatschappelijk relevante en vaak vernieuwende thema's is een sterke indicatie dat de centres een bijdrage leveren aan profilering van de LDE-universiteiten op de betreffende thema's. Tegelijkertijd moet ook geconstateerd worden dat er vele andere profilerende initiatieven spelen (van acht stimuleringsprogramma's in Leiden tot grote interuniversitaire en samenwerkingsinitiatieven zoals Convergence, een alliantie tussen ErasmusMC, EUR en TUDelft, met Resilient Delta als een van de interdisciplinaire thema's). In zekere zin is dergelijke overlap onontkoombaar en wellicht zelfs wenselijk in een dynamische kennis ecosysteem dat niet centraal, maar top down wordt aangestuurd. Tegelijkertijd leidt de veelheid aan centra, thema's en samenwerkingsverbanden zowel voor onderzoekers als voor stakeholders soms tot verwarring en onzekerheid. ***Een duidelijk meerjarig commitment aan de LDE centres vanuit de CvBs is wenselijk om te voorkomen dat onderzoekers en stakeholders strategisch gedrag vertonen bij de veelheid aan gremia en terughoudend zouden worden om zich te verbinden aan een centre.***

Het belang van de centres voor de profilering van het onderwijs was voor de commissie wat moeilijker te beoordelen. De commissie heeft niet met BSc/BA en MSc/MA-studenten gesproken. Gezien de uiteindelijk toch relatief geringe omvang van de centres en het daarbij behorende onderwijs is de directe rol waarschijnlijk bescheiden. Aan de andere kant vormt LDE-onderwijs zeer waarschijnlijk de voorhoede voor vernieuwing en profilering van het reguliere onderwijs en ook brengt LDE-onderwijs de barrières en mogelijke oplossingen voor bredere LDE-onderwijssamenwerking aan het licht.

Knelpunten in de LDE-samenwerking

Knelpunten op het gebied van onderwijssamenwerking

Hoewel de centra op diverse wijzen hebben bijgedragen aan onderwijsvernieuwing en gezamenlijke profilering, blijft er ook veel potentieel voor samenwerking onbenut. Er zijn bij de commissie veel administratieve en praktische bottlenecks gerapporteerd. Een willekeurige greep uit de genoemde bottlenecks zijn o.a. verschillende online communicatieplatforms; uiteenlopende omvang en lengte van de masters en minoren; verschillen in de waarderingsnormen bij tentamens; regels rondom masterscriptie begeleiding waardoor studenten van andere dan de eigen universiteit niet begeleid kunnen worden; verschillende organisatievormen van honoursprogramma's, knelpunten t.a.v. de balans tussen personele inzet van docenten en de financiële inkomsten door participatie van studenten; uiteenlopende systemen en deadlines voor registratie van onderwijsactiviteiten en deelnemende studenten.

Dit alles zorgt ervoor dat gezamenlijke onderwijsactiviteiten veel creativiteit en organisatievermogen vragen en vormt een van de redenen dat basisfinanciering absoluut noodzakelijk is: voor organisatie ondersteuning en soms ook om de opzet en start van nieuwe onderwijs mogelijk te maken door de inzet van docenten te financieren.

De commissie was verheugd te horen dat er op het niveau van de CvBs concrete actie wordt ondernomen om de knelpunten in de onderwijssamenwerking aan te pakken. De commissie adviseert hier snel uitvoering aan

te geven en hier helder over te communiceren zodat betrokkenen op de hoogte gebracht worden van de beoogde verbeteringen en het bijbehorende tijdspad daarvoor.

Knelpunten op het gebied van onderzoekssamenwerking

Hoewel het onderzoek makkelijker samen te organiseren valt dan het onderwijs wordt ook hier gesignaleerd dat er organisatorische bottlenecks bestaan. Meest in het oog lopend is het feit dat onderzoekers niet bij elkaar in de organisatie kunnen inloggen en geen onderzoeksdata kunnen uitwisselen, en er geen gebruik gemaakt kan worden van de elders geboden onderzoeksinfrastructuur. Centres moeten zelf een infrastructuur voor samenwerking inrichten. De suggestie wordt gedaan dat het in elk geval goed zou zijn wanneer stafleden bij elkaar in de organisatie zouden kunnen inloggen. Veel gesprekspartners geven aan dat zij een taak zien voor de LDE-koepel om deze organisatorische problemen aan te pakken.

Knelpunten in de governance

Omdat de LDE centres geen zelfstandige juridische entiteit vormen, zijn ze bij het opzetten van onderwijs, bij het verwerven van onderzoekssubsidies en voor het afsluiten van contracten afhankelijk van de betrokken faculteiten. Dat geldt voor financieringsaanvragen waar uiteindelijk de faculteiten de penvoerder zijn, maar ook voor de aanstelling en contractverlenging van personeel. De staf die werkzaam is binnen de centres valt formeel onder de verantwoordelijkheid van de faculteit waar ze zijn aangesteld. Met meerdere betrokken faculteiten kan dit tot onduidelijkheid leiden over de vraag wie uiteindelijk de leiding heeft en waar de verantwoordelijkheden liggen. Dit speelde bijvoorbeeld concreet in de discussie over eventuele huisvesting van GHD op de campus Den Haag. In meerdere gesprekken kwam naar voren dat de instelling van stuurgroepen van decanen in dit opzicht positief gewaardeerd wordt. Uiteindelijk zijn de decanen nodig voor het oplossen van organisatorische obstakels. Ook de positie van de LDE-Dean wordt positief gewaardeerd. Hij is open en makkelijk benaderbaar. Hij is als waarnemer bij de stuurgroep overleggen aanwezig en neemt daar een half monitorende, half sturende rol in. Hij vormt daarnaast de intermediair tussen de directeurs van de centra en het CvB.

Knelpunten t.a.v. aanstellingen

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd kwamen knelpunten naar voren met betrekking tot vaste aanstellingen van medewerkers in zowel wetenschappelijke als ondersteunende functies. Wat de ondersteunende functies betreft, gaat het bijvoorbeeld om werkzaamheden ten behoeve van netwerkbouw, communicatie, onderwijscoördinatie en *grant support*. Daarbij ontving de commissie diverse signalen. Het CfS signaleert dat volgens de universitaire CAO, LDE-staf na een tijdelijke aanstelling van een jaar vast aangesteld moet worden. Onzekerheid in de langetermijnfinanciering van de centres zorgt ervoor dat de faculteiten waar betrokken medewerkers werkzaam zijn nu mensen in dienst hebben waar op termijn mogelijk geen werk meer voor zou kunnen zijn vanwege de tijdelijke aard van de LDE centres. Vanuit GMD kwam het signaal dat goed functionerende medewerkers daar na drie jaar hun baan dreigen te verliezen, omdat betrokken faculteiten ze geen vast contract willen aanbieden. Daarbij speelt een rol dat ze enerzijds niet voldoende zouden passen in het regulier onderwijs- of onderzoeksprofiel van de faculteit en anderzijds onzekerheid over voortzetting van de financiering van de LDE centres. ***Beide voorbeelden illustreren dat het van belang is om op korte termijn duidelijkheid te verschaffen over de lange termijn financiering van de centres.*** De commissie kan zich daarnaast voorstellen dat de concretisering van het Erkennen en Waarden beleid mogelijkheden zou moeten bieden om medewerkers zonder sterk onderzoeksprofiel toch een langetermijn perspectief binnen de faculteiten te kunnen bieden.

Aanbevelingen aan het LDE-bestuur

Basisfinanciering van de centres

De commissie is van mening dat het niet realistisch en niet wenselijk is om te verwachten dat de LDE-centres volledig in hun eigen financiering kunnen voorzien. Belangrijke functies die de centres vervullen, bijv. het ontsluiten en bouwen van een breed en divers netwerk van zowel stakeholders als onderzoekers, het op creatieve wijze tot stand brengen van een vernieuwend en gezamenlijke onderwijsaanbod, het aanvragen van onderzoeksfinanciering met meerdere LDE-partners, en dat alles in een organisatorisch complexe omgeving, vraagt basisfinanciering voor een backoffice. Verwerving van onderzoekssubsidies biedt geen mogelijkheden voor de centres om zelf dit deel van de basisfinanciering te dekken, omdat onderzoeksfinanciers zoals NWO en de EU een dergelijke besteding van middelen niet toestaan. Enige vorm van basisfinanciering is daarom van belang en meer dan gerechtvaardigd gezien de meerwaarde die de centres weten te creëren, zowel in termen van de verwerving van externe financiering, het creëren van maatschappelijke impact en het tot stand brengen van inhoudelijke vernieuwing van zowel onderzoek als onderwijs. Uit het gesprek van de commissie met een brede vertegenwoordiging van decanen bleek hierover een brede consensus te bestaan. Indien de universiteiten er goed in zouden slagen om de organisatorische complexiteit te reduceren, dan zou de omvang van de benodigde back-office gereduceerd kunnen worden.

Daarbij is onze aanbeveling om deze middelen vanuit de CvBs ter beschikking te stellen en dit niet te delegeren naar het niveau van de faculteiten. Zoals een van de decanen het verwoordde: “het gaat om kleine bedragen en die worden dan ieder jaar onderwerp van gesprek tijdens de jaarlijkse facultaire begrotingsbespreking; dat wil je niet”. Daarnaast heeft de commissie geconstateerd dat de centres regelmatig een koploperfunctie vervullen t.o.v. de faculteiten en soms een brede groep medewerkers van verschillende faculteiten erbij willen betrekken. De bereidheid tot financiering vanuit de faculteiten lijkt echter niet altijd vanzelf te spreken. Een directe financiële afhankelijkheid van de faculteiten zou de centre-rol van koploper en brede verbinder in gevaar kunnen brengen. Dat neemt niet weg dat het van belang is om een manier te vinden waarop het lange-termijn commitment van de faculteiten aan de centres geborgd moet zijn. Voor een niet onbelangrijk deel biedt het feit dat de centres uiteindelijk op veel vlakken afhankelijk zijn van medewerking van de faculteiten al een belangrijke waarborg. Dat geldt natuurlijk in mindere mate voor de niet betrokken faculteiten, waarvan de commissie geen decanen heeft gesproken. Voor hen speelt wellicht de vraag waarom er op bepaalde thema's wel en op andere thema's geen LDE centres zijn. De periodieke portfolio analyse die wij aanbevelen, kan op die vraag een antwoord geven.

Een aantal centres heeft in hun zelfevaluatie al een aanzet gedaan voor een financieringsplan van hun centre na 2024. ***De commissie adviseert het CvB om snel tot een principebesluit te komen over voortzetting van de basisfinanciering en daarbij een goed perspectief voor de lange termijn te creëren. Vervolgens zouden alle centres een goed uitgewerkt en onderbouwd businessplan moeten presenteren op basis waarvan tot continuering van de basisfinanciering na 2024 besloten kan worden. Daarbij zouden de centres ook helder de criteria moeten aangeven op basis waarvan zij in de toekomst geëvalueerd willen worden.***

Potentieel voor onderlinge samenwerking

Op diverse onderwerpen ziet de commissie mogelijkheden voor samenwerking tussen de verschillende LDE centres. Tussen een aantal centres bestaat al samenwerking, vaak via personele unies. Samenwerking zou daarnaast de vorm kunnen krijgen van het gezamenlijk aanvragen van Europese financiering (bijv. in de samenwerking CfS, BOLD, PCF). Zowel voor de onderzoekers als voor de stakeholders zou het organiseren van een uitwisseling tussen de verschillende stakeholder netwerken veel meerwaarde kunnen hebben.

Portfolio analyse

De commissie is van mening dat de thema's van de centres zonder uitzondering goed gekozen zijn. Het betreft belangrijke maatschappelijke thema's, waarop de complementaire samenwerking tussen de LDE-universiteiten een duidelijke meerwaarde creëert en waarop zij gezamenlijk een unieke en sterke positie innemen, vaak ook met sterke externe stakeholders.

Uiteraard kan en moet de vraag gesteld worden in hoeverre de centres op lange termijn blijvend financieel ondersteund moeten worden of dat op langere termijn ook afbouw voor de hand ligt, bijvoorbeeld omdat de betreffende thematiek en samenwerking inmiddels voldoende is ingedaald binnen de betrokken faculteiten. Ook kan daarbij de vraag gesteld worden hoe de LDE centres zich verhouden tot andere samenwerkingsinitiatieven. Is er bijvoorbeeld sprake van onwenselijke overlap met de activiteiten van andere onderdelen van de drie universiteiten? Bij twee van de centres (CfS en CEL) kwam die vraag expliciet naar voren. Bij CfS gaat het daarbij om inter- en intra-universitaire centres op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken, bij CEL betreft het met name de interne onderwijsondersteunende diensten. Daarbij wordt opgemerkt dat de centres ook juist een rol kunnen spelen in het scheppen van helderheid in de veelheid van initiatieven (als *one-stop shop*, door initiatieven te verbinden en te werken aan gezamenlijke agendavorming). Diverse centres zien hier mogelijk een rol voor zichzelf. **De commissie heeft onvoldoende zicht op de overlappende activiteiten van de vele initiatieven binnen de drie universiteiten en voelt zich ook niet in de positie om hier een standpunt over in te nemen. Wel doet de commissie de aanbeveling om na te denken over het inrichten van een systematiek voor portfolio analyse.** Daarbij kan dan uiteraard ook de vraag gesteld worden in hoeverre er veelbelovende thema's zijn die nog niet binnen een LDE centre belegd zijn.

Een periodieke (bijvoorbeeld zes-jaarlijkse) externe evaluatie aan de hand van het nieuwe SEP (strategisch evaluatie protocol) zou hier mogelijk onderdeel van kunnen uitmaken. Het nieuwe SEP is nadrukkelijk ingericht om maatwerk mogelijk te maken en onderzoeksgroepen te evalueren op hun eigen doelstellingen en strategie. De betrokken evaluatiecommissie zou daarbij zo samengesteld moeten zijn dat er voldoende specifiek inhoudelijke expertise aanwezig is om de centres op deze wijze te kunnen beoordelen.

Erkennen en waarderen

De onderzoekers die de commissie heeft gesproken hadden over het algemeen een sterke intrinsieke motivatie om samen te werken over de grenzen van disciplines, met maatschappelijke stakeholders en gericht op maatschappelijke impact. In een aantal gevallen werd duidelijk dat de werkzaamheden voor het centre vaak in de weekenden en avonden plaatsvindt, omdat hier binnen de reguliere aanstelling onvoldoende ruimte voor is. Hoewel de bereidheid om dit te doen de sterke intrinsieke motivatie onderstreept is de commissie van mening dat dit geen wenselijke situatie is. De commissie ontving ook signalen dat junior en midcareer onderzoekers terughoudend zijn om tijd te investeren in centre activiteiten, uit zorg dat dit hun carrièreperspectief negatief zou beïnvloeden. **De commissie is van mening dat interdisciplinaire en interuniversitaire samenwerking in onderzoek en onderwijs en gericht op maatschappelijke impact een volwaardige plek zou moeten hebben binnen de reguliere werkzaamheden.** In het kader van 'Erkennen en waarderen' hebben de betrokken universiteiten uitgesproken dat team science, onderwijs en het creëren van maatschappelijke impact belangrijke taken zijn waarvoor onderzoekers gewaardeerd moeten worden. Een en ander werd zowel in het gesprek met leden van het LDE-bestuur als in het gesprek met betrokken decanen met kracht onderschreven. De commissie heeft ook voorbeelden gehoord van bij LDE centres betrokken onderzoekers die in dit opzicht goed zijn gewaardeerd en wat ook geleid heeft tot een vaste aanstelling. Wel werd onderkend dat de perceptie op de werkvloer vaak nog achterloopt bij de daadwerkelijke beleidslijnen. De commissie adviseert decanen en CvBs om hier in de communicatie aandacht aan te blijven besteden en ook

hoogleraren, die in de praktijk de meeste invloed hebben, hier op aan te spreken. ***Tevens acht de commissie het noodzakelijk om in het kader van de LDE-samenwerking de uitwerking van Erkennen en Waarderen binnen de drie universiteiten gezamenlijk op te pakken en op elkaar af te stemmen.*** Harmonisering van de uitwerking vormt een noodzakelijke conditie voor voortgaande LDE-samenwerking, terwijl verschillen in de aanpak een bron van toekomstige knelpunten zullen gaan vormen.

Deel II Evaluatie per centre

Centre for BOLD (Big, Open and Linked Data) Cities

Inleiding

BOLD (Big, Open and Linked Data) Cities is als LDE centre in 2016 opgericht. De missie is “to make Smart Cities SHARED through research, education, and impact as well as through the engagement of young talent and the constitution of networks of researchers and stakeholders.” Het onderzoek stelt centraal hoe digitale technologieën en data zo ontworpen en gebruikt kunnen worden dat publieke waarden versterkt worden in plaats van verzwakt. Het onderzoek is ondergebracht in drie onderzoeklijnen (*For Citizens, By Citizens, With Citizens*), welke zich achtereenvolgens richten op kwetsbare groepen, co-creatie en participatie en *literacy* en legitimiteit. Daarbij richt het programma zich niet alleen op burgers, maar ook op overheidsambtenaren en bestuurders.

In de eerste fase van het centre is gekozen voor investeringen in postdocs, maar vrij snel is overgestapt naar (kleinere) investeringen in (onderzoekstijd voor) *mid career researchers* met een duidelijke *team science* approach. Daarnaast wordt in totaal 2.7 fte geïnvesteerd in management en ondersteuning, o.a. voor onderwijs en communicatie.

Beoordeling van de meerwaarde

Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking

Er is sprake van een centre met een duidelijke missie en visie, waarin de participerende universiteiten expertise op o.a. het gebied van AI, de gebouwde omgeving, sociologie en bestuurskunde samenbrengen. De samenwerking heeft geleid tot gezamenlijke publicaties en (deels succesvolle) subsidieaanvragen.

Er is een duidelijke community opgebouwd en de jonge onderzoekers stralen energie uit. De community van early stage researchers is inspirerend en heeft een duidelijke ‘BOLD’-identiteit, naast hun reguliere aanstellingen binnen de faculteiten. Jonge onderzoekers benadrukken dat BOLD Cities een plek is om onderwerpen te agenderen en benaderingen te gebruiken, die elders niet mogelijk zijn. De commissie beschouwt het *team science* model, waarbij deze jonge onderzoekers in interdisciplinaire teams middels een pressure cooker de ruimte krijgen om gezamenlijk onderzoeksprojecten voor complexe vraagstukken te definiëren en vervolgens uit te voeren als een nuttig en succesvol instrument, waar andere centres zich door zouden kunnen laten inspireren. Er is een open structuur waardoor andere onderzoekers makkelijk kunnen aanhaken.

De commissie prijst de wijze waarop de zelfevaluatie is voorbereid: op basis van o.a. 360 graden feedback interviews waarbij de gehele BOLD-community, inclusief de junior onderzoekers en externe stakeholders betrokken zijn geweest. Dit versterkt de verdere community.

Op onderwijsgebied heeft het centre duidelijk meerwaarde gecreëerd door de ontwikkeling van de minor *Smart and SHARED science*. De minor is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen betrokken onderzoekers van de drie universiteiten en wordt zowel door betrokken docenten/onderzoekers, studenten en stakeholders hoog gewaardeerd. De minor is in 2020 van gestart gegaan en is ondanks COVID een succes met nu twee jaar meer dan 50 deelnemers. Het centre toont creativiteit t.a.v. organisatorische knelpunten. Door de minor de eerste drie jaar zelf te financieren en te variëren in de lengte van de minor is een manier gevonden om de financiële en administratieve uitdagingen van een gezamenlijk onderwijsaanbod het hoofd te bieden.

Onderwijs voor professionals is nog niet goed van de grond gekomen, daar zal in de toekomst meer in geïnvesteerd worden.

Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners

Er is een heldere focus op de regio en het onderzoek richt zich nadrukkelijk op publieke waarden. De stakeholders zijn expliciet regionaal, met een belangrijke rol voor de gemeente Rotterdam en in navolging daarvan nu ook de gemeente Den Haag.

Er is binnen BOLD veel ervaring met het identificeren en expliciteren van kennisvragen waaromheen samengewerkt kan worden. Er zijn duidelijke best practices met betrekking tot co-creatie en samenwerking. Stakeholders zien BOLD Cities als een cruciaal knooppunt met een grote aantrekkingskracht. BOLD heeft duidelijke meerwaarde gehad door het versterken van bestaande samenwerkingen en het aantrekken van nieuwe partners. Een van de stakeholders noemde in het gesprek met de commissie dat diverse potentiële stakeholders vanuit de verzekeringswereld, hulpdiensten, locatiegebonden overheden en buurtorganisaties nog beter betrokken zouden kunnen worden.

Het centre is actief benaderd om bijdragen te leveren aan het onderwijs op MBO en HBO niveau. De commissie adviseert om dit type samenwerking verder uit te bouwen om daarmee de gehele kennisketen te betrekken.

De projecten waarin studenten van de minor aan concrete praktijkvraagstukken werken wordt door de betrokken stakeholders ook erg gewaardeerd.

Meerwaarde voor profilering

BOLD is een centre met een duidelijk LDE-profiel en duidelijke meerwaarde voor de profilering van de betrokken universiteiten. BOLD profileert zich als een regionaal verankerd centre, dat aansluit bij grote, mondiale uitdagingen en vraagstukken. BOLD heeft niet alleen een heldere wetenschappelijk impact, maar ook een helder maatschappelijk karakter. De externe profilering (en maatschappelijke impact) wordt verder versterkt doordat onderzoekers van BOLD zeer actief zijn in het geven van beleidsadvies, het verzorgen van trainingen en frequent optreden als expert in diverse media.

Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

BOLD is een succes met betrekking tot het werven van externe middelen. Het heeft in totaal 1227 k€ aan externe financiering verworven en 0.6 fte in kind financiering voor hoogleraar posities. Er zijn subsidies binnengehaald uit o.a. lokale bronnen, het NWO NWA programma en er zijn PhD/Postdoc- projecten met partners zoals de Gemeente Rotterdam.

De commissie waardeert dat de centre leiding bewuste keuzes maakt welke subsidies en samenwerkingen wel of niet worden geprioriteerd en hoe deze getoetst worden aan de missie van BOLD.

Levensvatbaarheid als centre in de toekomst

BOLD maakt een krachtig indruk. Er is duidelijk meerwaarde in onderzoek, onderwijs en impact gecreëerd. De onderwerpen van BOLD staan centraal op (inter)nationale agenda's (o.a. UNL en NWA). Er is veel expertise in huis om aan te sluiten bij nieuwe calls. De betrokkenheid van early career onderzoekers bij de ontwikkeling van het centre ziet de commissie als een kracht. Het feit dat twee postdocs een vaste aanstelling hebben gekregen binnen hun faculteit is een goed voorbeeld van indalen van LDE-onderzoek in de faculteiten.

De levensvatbaarheid van het centre staat niet ter discussie. De commissie onderschrijft de idee dat BOLD Cities een/de leading European hub op haar terrein kan worden, waarbij de gehele kennisketen betrokken is. Daarbij is - zoals in deel I van dit rapport bepleit wordt - een vorm van basisfinanciering noodzakelijk en gerechtvaardigd. Om te voorkomen dat er veel wisselingen optreden en dat waardevolle medewerkers bij gebrek aan langetermijn perspectief vertrekken, is er op korte termijn behoefte aan duidelijkheid over de continuering van de basisfinanciering.

Conclusies en aanbevelingen

De algemene conclusie is zeer positief. BOLD is in korte tijd een krachtig centre geworden, heeft een duidelijk profiel, goede stakeholders, heeft nieuw onderwijs en onderzoek geïnitieerd, heeft een energieke community, en een krachtig, inspirerend leiderschap.

De commissie geeft de volgende aanbevelingen mee:

- De EUR is sterk vertegenwoordigd in BOLD. Men is bezig TU Delft en LEI meer te betrekken en hier moet doorgepakt worden om de volledige LDE-kansen te benutten. Hierdoor kan de community uitgebreid en versterkt worden en de complementaire profielen van de betrokken groepen verder benut worden.
- BOLD heeft een unieke regionale verankering. Dat moet behouden worden, maar kan in (inter)nationaal perspectief uitgebreid worden.
- BOLD kan overwegen om te leren van andere LDE centres die het concept 'thesis hub/scriptiewerkplaats' hebben uitgewerkt.
- Er zijn kansen voor verdere samenwerking met andere LDE centres.
- BOLD heeft een uitstekend stakeholder community. Deze community kan nog actiever betrokken worden, kan elkaar onderling versterken en kan wellicht worden uitgebreid met stakeholders zoals verzekeraars, hulpdiensten, ov-aanbieders, burger groepen.
- BOLD adresseert een maatschappelijk thema dat bijzonder goed past bij het LDE-profiel. De commissie denkt dat er in de komende periode veel ambities verder gerealiseerd kunnen worden en onderschrijft het idee dat BOLD Cities een/de leading European hub op dit terrein kan worden waarbij de gehele kennisketen betrokken is. In dat perspectief zou het volgens de commissie goed zijn om de samenwerking met HBO- en MBO-instellingen verder te versterken.

Centre for Education and Learning

Inleiding

Het Centre for Education and Learning (CEL), opgericht in 2015, is een interuniversitair en interdisciplinair centre met als doel het combineren van de specifieke sterktes van onderwijsinnovatie en bijbehorend onderzoek in de drie universiteiten. Het zwaartepunt ligt op de interuniversitaire samenwerking en op het bedienen van de eigen onderwijsorganisatie; er zijn nauwelijks stakeholders van buiten de drie universiteiten bij betrokken. In dit opzicht verschilt dit centre van alle andere.

Sinds 2019/2020 ligt de focus op innovatief en digitaal onderwijs, binnen drie thema's: *datification*, *digital literacy* en *virtualization of learning*. Aan het centrum zijn tien PhDs, drie postdocs en twee visiting senior onderzoekers verbonden. Het centre werkt samen met de drie onderwijsinnovatiecentra van de LDE-universiteiten. In de afgelopen jaren is het leiderschap drie keer gewisseld evenals de inhoudelijke focus. De huidige wetenschappelijk directeur, M. Specht, aangesteld in de drie universiteiten als LDE-hoogleraar, is pas in 2019 gestart en heeft de focus verlegd van Hoger Onderwijs beleid (ook in Europese context) en ondersteuning van start-ups naar (evaluerend) onderzoek naar onderwijskundige (digitale) innovatie. Sinds 2019 is dus eigenlijk een nieuwe start gemaakt.

Specht (0.2 fte directeur, 0.4 fte onderzoek) wordt ondersteund door ondersteunende staf (totaal 1.0 fte), een adviesraad van betrokken staf (naast onderzoekers ook staf betrokken bij (onderwijs)innovatie en professionalisering), een stuurgroep van drie decanen en de LDE-decaan; ook de rectoren zijn voor CEL belangrijke gesprekspartners.

Beoordeling van de meerwaarde

Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking

CEL kende een kickstart in 2019 met meer dan 10 PhDs (vier bekostigd uit LDE-financiering - en de overigen uit verworven grants (Erasmus+, NWO, derde geldstroom voor in totaal 1138 k€)). Allen werken op een van de drie eerder genoemde thema's. De PhD kandidaten en de postdoc gaven in gesprek aan dat zij zich echt onderdeel van CEL voelen. Er is ook een cross-university PhD network. Ze zijn tevreden over hun begeleiding en ondersteuning (inclusief onderwijs). Wel zien ze CEL hoofdzakelijk als een Delftse aangelegenheid. Dit wordt beaamd in het gesprek met de directeur en centre manager. Ze lopen er tegenaan dat in de universiteiten (vooral in Leiden) ook andere groepen met aspecten van onderwijsinnovatie bezig zijn en daarbij niet openstaan voor samenwerking. De interuniversitaire onderzoekssamenwerking is daarmee beperkt.

Samenwerken met de drie 'lokale' onderwijsinnovatiecentra lukt wel, zij het niet altijd van harte omdat elk van de drie onderwijsinnovatiecentra een eigen cultuur en accenten heeft en die beschermen. De onduidelijke situatie die tot voor kort bestond rond het ICLON in Leiden heeft hierbij niet geholpen. Tegelijk vormt CEL de enige zichtbare link tussen de onderwijsinnovatiecentra van de drie universiteiten. Recent zijn twee tenure track UD's in Delft aangetrokken die ook bij het centre betrokken zullen zijn. Dit zal de stabiliteit vergroten, maar versterkt nog verder de 'Delftse' dominantie.

Op onderwijsgebied is een eigen minor ontwikkeld *Living Education Lab*, waarbinnen *teacher education*, *design thinking en educational technologies* geïntegreerd zijn. Deze gaat in september 2023 van start. Daarnaast biedt CEL een master elective in Delft en Leiden en supervisie van MA theses bij alle partners. Al het onderwijs wordt bij één van de partners gegeven. Het onderwijs vindt daarmee niet in interuniversitaire samenwerking plaats.

Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners

De focus van CEL ligt op een van de kerntaken (onderwijs en onderwijsinnovatie) van de universiteiten. CEL zou daarmee een belangrijke rol kunnen spelen in het onderling afstemmen van de onderwijsfilosofieën en -

vernieuwingen bij de drie partners. Belangrijkste stakeholders voor CEL in deze zijn de drie onderwijsinnovatiecentra van de drie universiteiten. In het gesprek met de commissie benadrukken deze de wenselijkheid dat na de periode met focus op onderwijsonderzoek nu onderwijsinnovatie de nadruk krijgt. Zij geven ook aan dat er meerdere spelers zijn op dit gebied binnen de universiteiten en dat de afstemming beter kan. Samenwerken zou ook moeten in de basiskwalificatie onderwijs (BKO) en seniorkwalificatie onderwijs (SKO) (die in Delft nog niet bestaat). De stakeholders zien graag meer focus in de activiteiten, waarbij zij aangeven dat CEL haar focus complementair dient te kiezen aan de activiteiten van de stakeholders, zodat CEL andere groepen niet in de weg staat. Dit laatste wringt met een overkoepelende rol voor CEL op gebied van onderwijsinnovatie en de wens tot samenwerking. De stakeholders vermelden, dat zij hun netwerk graag willen versterken, waarbij ook de onderwijsinnovatiecentra voor dit doel financiën zouden moeten krijgen vanuit de eerste geldstroom.

De commissie is van mening dat er een absolute meerwaarde zou kunnen zijn voor een LDE centre op het gebied van digitale onderwijsinnovatie, maar dat het bestaan van diverse andere partijen op het gebied van onderwijs en onderwijsinnovatie binnen faculteiten en universiteiten, elk met hun eigen niche, die door hen zorgvuldig bewaakt wordt, niet bevorderlijk is voor de samenwerking.

Contacten en samenwerking met externe stakeholders waren de afgelopen drie jaren beperkt tot het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) van NWO en SURF.

Meerwaarde voor profilering

Omdat CEL zich met name op interne stakeholders richt is de meerwaarde voor externe LDE-profilering voor maatschappelijke stakeholders gering.

Potentieel is de meerwaarde van CEL voor het onderwijs en onderwijsonderzoek in de drie universiteiten groot en belangrijk. Op onderzoeksgebied (m.n. learning analytics) wordt veel gerealiseerd (gezamenlijke publicaties, PhD begeleiding, conferenties; de Delftse inbreng is hierbij het sterkst). Ook op onderwijsgebied (minor, MA electives en MA scripties (steeds ong. 20-30 studenten) MOOCs met tussen 120 - 5000 deelnemers) gebeurt veel, maar dit zou meer kunnen zijn en in betere afstemming tussen de universiteiten.

Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

De meerwaarde voor de werfkracht externe middelen is goed. De thema's staan in het centrum van de belangstelling en hebben de afgelopen drie jaar zes grants van Erasmus+, NWO grants en derde geldstroom opgeleverd. Inclusief inkomsten uit promotiepremies en onderwijs, totaal 1138 k€. Daarbij onderschrijft de commissie de stellingname van CEL, dat omdat CEL zich richt op innovatie van het primaire proces van de drie universiteiten, nog meer dan bij andere centres het geval is, substantiële basisfinanciering essentieel is. De verwerving van externe middelen is geen doel op zich, maar moet geleid worden door de interne agenda en focus van de onderwijspartners.

Levensvatbaarheid als centre in de toekomst

Potentieel is de meerwaarde van het centre voor de drie universiteiten groot, en veel groter dan nu kan worden bereikt. De commissie constateert dat vanaf 2019-2020 er nu de derde CEL directeur is. Dat roept de vraag op of de voorwaarden en condities voor een directeur toereikend zijn en of er voldoende steun is van de decanen en de CvBs. De commissie betreurt het dat er geen decanen gevolg hebben gegeven aan de uitnodiging van de commissie voor een gesprek, zodat wij dit niet met hen hebben kunnen bespreken. Het is tijd dat er een duidelijke keuze gemaakt wordt. CEL in de huidige vorm lijkt geen levensvatbare constructie. Als de CvBs willen dat CEL een grotere verbindende rol speelt in (digitale) onderwijsinnovatie in de LDE-universiteiten, dan heeft CEL steun van de decanen en CvBs nodig in de vorm van een helder mandaat en een heldere opdracht aan de groepen in de drie instellingen, die werkzaam zijn op aanverwante onderwerpen, om echt samen te werken en de deur niet dicht te houden. Alleen op die manier kan de directeur zijn rol goed

vervullen en CEL een grotere rol laten spelen in de onderwijsinnovatie en het onderzoek van de drie universiteiten en bij de (beoogde) ontwikkeling van een *Augmented Campus University of 2030*.

Conclusies en Aanbevelingen

CEL is een andersoortig centre dan de andere LDE centres in de zin dat de focus en belangrijkste meerwaarde ligt in de interuniversitaire samenwerking op het terrein van onderwijsinnovatie en onderzoek. CEL heeft op het gebied van onderzoek (projecten) en promoties veel gerealiseerd. CEL heeft voor de PhD kandidaten een goed PhD netwerk vormgegeven dat enorm gewaardeerd wordt.

De rol in gemeenschappelijke onderwijsinnovatie in de LDE-universiteiten is lastiger te realiseren doordat er groepen met verwante thema's zijn waarmee de samenwerking niet of lastig gerealiseerd wordt. Dit brengt de commissie tot de volgende aanbevelingen:

- CEL zou een belangrijke rol kunnen vervullen in het gezamenlijk vormgeven van onderwijsinnovatie en onderzoek in de drie universiteiten en stappen zetten in de richting van meer harmonisering, met behoud van de eigen couleur locale.
- Als de CvBs CEL een rol willen laten spelen in gemeenschappelijke onderwijsinnovatie en onderzoek dan heeft CEL duidelijke steun nodig van de decanen van de LDE-universiteiten en van de CvBs. Anders zal CEL zich niet verder kunnen ontwikkelen. Er moet een gezamenlijke agenda komen voor CEL en de andere onderwijsinnovatie gremia. Het alternatief is het niet laten voortbestaan van CEL als LDE centre. De CvBs moeten deze keuze maken.
- CEL zou baat hebben bij meer geaffilieerde senior stafleden. Een eerste stap is gezet door de aanstelling van twee tenure track UDs in Delft. Ook in de andere universiteiten zou dit moeten gebeuren zodat er een min of meer gelijkwaardige inzet is van de drie instellingen.

Centre for Sustainability

Inleiding

De missie van het Centre for Sustainability (CfS) is een wereldleider te worden op inter- en transdisciplinair onderzoek en onderwijs om de transitie te versnellen naar een circulaire economie. Het centre richt zich op ontwikkeling van zowel nieuwe technologieën en ontwerpstrategieën als nieuwe *business*-modellen en waardeketens, verandering van gedrag en cultuur en het implementeren van effectieve beleidsmaatregelen.

CfS heeft momenteel 7 fte aan door het centrum gefinancierde staf en onderzoekers, waaronder drie postdocs, drie hub coördinatoren (elk 0.8 fte), een programmamanager onderwijs (1 fte) een communicatie- en kennismanager (0.9 fte) en een centre manager (0.4 fte).

CfS heeft zichzelf georganiseerd in drie zogenaamde *innovation hubs*, waar diverse faculteiten van de drie instellingen nauw bij betrokken zijn: de *Cities Hub*; de *Agrifood Hub*; en de *Circular Industries Hub*. Deze *innovation hubs* hebben de ambitie om onderzoekagenda's en kennis te co-creëren via de quadruple helix approach (d.w.z. met betrokkenheid van overheid, industrie, maatschappij en onderzoek). De ambitie is om CfS een *one-stop shop* te laten zijn voor onderzoek en onderwijs naar een circulaire economie en daarnaast excellente mogelijkheden te bieden voor het verkrijgen van onderzoeksfinanciering en co-funding door maatschappelijke partners.

Beoordeling van de meerwaarde

Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking

In de zelfevaluatie werd nogal de nadruk gelegd op de processen en toetsingscriteria. Concrete inhoudelijke doelstellingen en bereikte resultaten, die nodig zijn om de algemene doelstellingen te realiseren, kwamen onvoldoende aan bod. Zo zijn er duidelijke doelstellingen over de omvang van de acquisitie, maar werd het de commissie niet duidelijk voor welke incrementele stappen de beoogde acquisitie zal worden ingezet om de algemene doelstellingen te bereiken. In de gesprekken, die de commissie heeft gevoerd konden slechts een aantal vragen met betrekking tot de concrete aanpak van de doelstellingen worden beantwoord.

De commissie concludeert uit de gesprekken dat onderzoekers van verschillende faculteiten en instellingen binnen het centre elkaar kennen, van elkaar weten wie wat te bieden heeft en wat de gemeenschappelijke meerwaarde is.

De commissie betreurt het dat - ondanks de expliciete uitnodiging daarvoor - bij de gesprekken geen PhD studenten en postdocs aanwezig waren. Daardoor kan de commissie geen uitspraak doen over de waardering van PhD studenten voor het onderwijs en over de mate waarin het centre erin geslaagd is een hechte community voor jonge onderzoekers te bouwen. Uit de zelfstudie begrijpen wij dat het CfS hier concrete plannen voor verbetering heeft. De commissie ondersteunt deze plannen.

De betrokkenheid van masterstudenten uit zich vooral via deelname aan de *Interdisciplinary Thesis Labs* (ITLs). Deze ITLs zijn een succesvol instrument om de interuniversitaire onderwijssamenwerking vorm te geven. Ze bieden een laagdrempelig platform voor (vaak enthousiaste) samenwerking met externe partners om concrete maatschappelijke vraagstellingen in een relatief korte periode te adresseren. CfS ontwikkelt naast ITLs andere gezamenlijke onderwijsvormen, zoals keuzevakken op het gebied van circulaire economie. Daarnaast wordt onder meer een nieuwe LDE *Bachelor Honours Specialisation Sustainability* opgezet.

Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners

Het thema circulaire economie is bij uitstek inter- en multidisciplinair met een grote maatschappelijke impact. De thematiek is zeer relevant voor de regio Zuid-Holland.

Via de Innovation Hubs fungeert CfS als een zichtbare *one-stop shop* voor externe partners. De hubs zijn belangrijk voor netwerkvorming, *community building* en project acquisitie. De commissie heeft de indruk dat de *AgriFood Hub* zich het sterkst heeft ontwikkeld in vergelijking met de twee andere *hubs*. Dit blijkt onder meer uit de instelling van een speciale leerstoel *Circular International Horticulture Systems* door de gemeente Westland. De participatie binnen ACCEZ (Accelerating Circular Economy Zuid-Holland) is een voorbeeld van succesvolle samenwerking van CfS met de regio waarin praktische vragen en problemen worden gekoppeld aan wetenschappelijke vraagstellingen.

De inter- en transdisciplinaire wetenschappelijke aanpak, waarbij de gehele kennisketen betrokken en verbonden is, zou een unieke kracht moeten zijn voor het centre, nu en in de toekomst. De commissie constateert dat deze rol nog onvoldoende uit de verf is gekomen. Het centre heeft wel scherp voor ogen welke onderzoekers de juiste attitude hebben om met externe stakeholders samen te werken.

De commissie is van mening dat het aantal stakeholders dat actief betrokken is en inhoudelijk en/of financieel/materieel bijdraagt aan de activiteiten van het centre beperkt is. Het centre is deze contacten voornamelijk nog aan het opbouwen, wat enigszins teleurstellend is, omdat het centre al geruime tijd bestaat. Daarbij wil de commissie wel aantekenen dat de COVID maatregelen en het vertrek van twee hub coördinatoren tot vertraging kan hebben geleid.

Meerwaarde voor profilering

CfS verkeert in een unieke uitgangspositie om samen met (regionale) maatschappelijke partners de thematiek van duurzaamheid en circulaire economie aan te pakken. Met dit thema draagt CfS zowel nationaal als internationaal bij aan het profiel en de zwaartepunten van de universiteiten. De Innovation Hubs voorzien in een ondersteunende rol bij bestaande onderwijsvormen, bijvoorbeeld door het aanleveren van praktijkvraagstukken in de minoren. Daarmee versterkt het centre ook op het gebied van onderwijs het profiel van de universiteiten.

In de zelfevaluatie wordt vermeld dat binnen andere universiteiten vergelijkbare allianties bestaan. Dit wordt door CfS als een bedreiging gezien. De commissie is van mening dat dit geen enkele bedreiging hoeft te zijn. Indien het centre uitgaat van haar eigen kracht, moet het in staat zijn zich nationaal (maar ook internationaal) te profileren. Dat vergt echter wel een duidelijke visie en consistent beleid. In de zelfevaluatie wordt ook melding gemaakt van een groot aantal interuniversitaire en transdisciplinaire initiatieven die gesteund worden door individuele LDE-universiteiten. Zoals in deel I van dit rapport is toegelicht, leidt dit mogelijk tot onwenselijke overlap. CfS zou mogelijk een rol kunnen spelen als regisseur in de samenwerking.

Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

Een substantieel deel (2 miljoen) van de extern verworven middelen in de periode 2019-2022 (7.1 miljoen) is afkomstig van de provincie Zuid-Holland in het kader van het ACCEZ-programma. Dit illustreert dat CfS een belangrijke partner voor de regio is. Bij de CfS-projectacquisitie lijkt op dit moment vooral, een overigens begrijpelijke, opportuniteit leidend te zijn. Onderzoeksprogramma's binnen Nederland en de EU richten zich steeds meer op interdisciplinaire samenwerking. Er ligt voor CfS een grote kans om initiatief te nemen bij het opzetten en inrichten van deze programma's. Dat lijkt nu nog niet te gebeuren.

Levensvatbaarheid als centre in de toekomst

Er liggen veel kansen voor CfS als centre dat daadwerkelijk zorgt voor vormgeving van inter- en transdisciplinaire samenhang en synergie in gezamenlijke onderzoeksprogramma's. Na 2024 wil CfS de thematiek verbreden en zich ontwikkelen tot LDE *Sustainability Delta*. Dit vraagt om het ontwikkelen van een bredere gezamenlijke agenda in samenspraak met diverse (regionale) stakeholders uit de quadruple helix en het verhelderen van de verhouding tussen het CfS en andere initiatieven met deels vergelijkbare doelstellingen. De commissie onderschrijft deze ambitie. Dit alles vraagt om een gedragen inhoudelijke visie en strategische keuzes waarbij een grotere rol is weggelegd voor directie en management van het centre. De

ambitie om in de komende periode het werkveld te verbreden en *Hubs* in te richten binnen de sectoren *Chemie, Water* en *Medical* zou gezien moeten worden vanuit deze visie en met oog voor draagvlak binnen de LDE-universiteiten en de externe partners. Daarbij merken we op dat instelling en organisatie van de *Hubs* veel vergt van de coördinerende en faciliterende functie van Cfs en dat de huidige stakeholders aangeven dat de bestaande Hubs eerst nog verder geëquipeerd en versterkt dienen te worden. Het lijkt de commissie verstandig om in de toekomst ook de Delftse faculteit Technische Natuurwetenschappen te betrekken.

Conclusies en aanbevelingen

Cfs heeft uitdagende ambities rond het thema circulaire economie. Met de ITLs en de drie *innovation hubs* zijn er in de afgelopen periode eerste stappen gezet om het thema binnen de LDE-universiteiten en in nauwe samenwerking met een beperkt aantal stakeholders vorm te geven. De potentie van het centre is groot, maar wordt nog niet ten volle benut. Cfs heeft goede mogelijkheden om uit te groeien tot een belangrijke kennispartner op het gebied van duurzaamheid en circulariteit in de regio en daarbuiten. Een inhoudelijke visie, een heldere strategie en scherpe keuzes zijn daarom nu noodzakelijk en urgent om die rol overtuigend en met impact te kunnen vervullen. De commissie doet daartoe de volgende aanbevelingen:

- Het Cfs-budget is de afgelopen periode onder meer ingezet ten behoeve van projectacquisitie. De commissie beveelt aan om kritisch te evalueren wat daarbij de reguliere taak is van het wetenschappelijk personeel en wat de rol is van de staf van het centre. De Cfs acquisitiestrategie zou daarbij duidelijker gekoppeld moeten worden aan de inhoudelijke doelstellingen van het centre.
- De commissie beveelt aan om de Cfs-ambitie om uit te groeien tot LDE *Sustainability Delta* verder te onderzoeken middels een strategische analyse en te onderbouwen met een *business plan*. Afstemming met andere initiatieven en reeds bestaande kennis ecosystemen en consortia is dan nodig om de toegevoegde waarde inzichtelijk te maken.
- De commissie beveelt aan om uitbreiding van de *Hubs* portfolio te bezien in de context van de Sustainability Delta ambitie en in directe afstemming met betrokken externe stakeholders, zodat concrete vragen vanuit de samenleving vanaf het begin worden opgepakt, hetgeen de kansen op impact zal vergroten.
- De inhoudelijke betrokkenheid van de Delftse faculteit Technische Natuurwetenschappen (TNW) bij Cfs kan worden versterkt. Dit is met name ook relevant wanneer Cfs uitbreidt naar thema's als Chemie en Water.
- De commissie beveelt aan om concrete actie te ondernemen om het interne netwerk van onderzoekers, PhDs en postdocs te versterken.
- De commissie doet de aanbeveling om de gehele kennisketen te versterken door de stakeholders bij zowel onderzoek als onderwijs actiever te betrekken.

Centre for Governance of Migration and Diversity

Inleiding

Het Centre for Governance of Migration and Diversity (GMD) richt zich op onderzoek naar migratie én diversiteit, gecombineerd, met daarbij expliciete aandacht voor governance vraagstukken. De missie is “to generate robust knowledge for and have an impact on the governance of migration and diversity [...] to help achieve resilient and inclusive societies”. De samenwerking bouwt voort op samenwerking binnen de interdisciplinaire master sub-track GMD sinds 2016. In 2020 is de status als LDE centre verkregen.

GMD heeft gekozen voor a) investeringen in twee *Research Officers*, die de opdracht hebben dwarsverbanden te smeden tussen disciplines en universiteiten, nieuwe mogelijkheden te identificeren, en te ondersteunen bij subsidieaanvragen; en b) investeringen in het onderwijs, o.a. in een succesvolle scriptiewerkplaats. In totaal is 3.8 fte geïnvesteerd in werkzaamheden t.b.v. het centre.

Beoordeling van de meerwaarde

Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking

De mastertrack, die jaarlijks zo'n zestig studenten trekt, is een sterke component in de interuniversitaire samenwerking. Dit is een centraal onderdeel van het centre en een duidelijk succes. De TU Delft biedt de mastertrack nog niet aan. Daarbij speelt een rol dat zij tweejarige masters aanbieden. In plaats daarvan leveren Leiden en Erasmus een bijdrage aan de Delftse Minor over ruimtelijke aspecten van migratie en diversiteit.

Een sterke en integrerende component van het onderwijs is daarnaast de scriptiewerkplaats Den Haag ZuidWest. Dit is een mooie ontmoetingsplek voor stakeholders, studenten en onderzoekers in GMD, waarmee invulling wordt gegeven aan de overall strategie om onderzoek, onderwijs en het creëren van impact voor externe stakeholders elkaar te laten versterken. Het centre vervult hierbij een coördinerende rol om er voor te zorgen dat de onderzoeksvragen van de studenten aansluiten bij die van de stakeholders.

Door de inzet van de Research officers konden meerdere gezamenlijke subsidieaanvragen ingediend worden.

Het is helder dat GMD een meerwaarde vormt voor interuniversitaire samenwerking. Er is tegelijkertijd ook duidelijk nog ruimte voor verdere 'community building' onder zowel PhDs, postdocs als vaste staf. De junior executive manager heeft een aantal taken (conferenties, events, news letter, sociale media) die hier goed aan bij kunnen dragen.

De commissie heeft geen aan GMD verbonden PhDs gesproken en kan daarom geen evaluatie geven m.b.t. de randvoorwaarden van hun welzijn, community feeling, support level en gepercipieerde uitdagingen. Op de vraag van de commissie naar een PhD community kwam het antwoord dat die er nog niet voldoende is: “their everyday life is somewhere else”. De toegekende subsidies die ruimte geven voor meerdere PhDs en postdocs zouden GMD in de komende jaren kunnen helpen dit aspect te versterken, waarbij kan worden voortgebouwd op het reeds bestaande Early Career Network.

Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners

GMD presenteert in de zelfstudie een lange lijst aan stakeholders. GMD heeft een evidente meerwaarde voor deze stakeholders en de stakeholders ook voor GMD. Met steden als Den Haag en Rotterdam, waar meer dan de helft van de inwoners een migratieachtergrond heeft, is de thematische meerwaarde voor de regio duidelijk aanwezig.

De commissie heeft gesproken met twee stakeholders die beide betrokken zijn bij de succesvolle scriptiewerkplaats Den Haag ZuidWest. Zij noemen de interdisciplinaire benadering en 'frisse blik' van de

(scriptie)studenten als zeer welkom en nuttig. De stakeholders prijzen ook de coördinator van de scriptiewerkplaats die goed in staat is met stakeholders, burgers en kennisinstellingen te schakelen.

De succesvolle NWA-aanvraag voor het Dilemma of Diversity project (DIDI) is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met >30 stakeholders. Toekenning van het project garandeert de komende jaren nauwe samenwerking met deze maatschappelijke partners.

In samenwerking met de Erasmus Academy ontwikkelt GMD momenteel een interuniversity (LDE) executive training program voor stakeholders en professionals werkzaam op het terrein van migratie en/of diversiteit op lokaal, regionaal en nationaal niveau.

Meerwaarde voor profilering

Terwijl migratie en diversiteit gescheiden beleidsdomeinen zijn, richt het GMD zich op het combineren van expertise in beide domeinen, met daarin nadrukkelijk aandacht voor de governance van beide. Dit creëert een uniek profiel en kansen voor vernieuwend onderzoek.

De thematiek van GMD leent zich goed voor interdisciplinaire samenwerking binnen LDE-verband. GMD heeft daarbij een solide basis en track record in het interdisciplinair onderwijs en een sterk netwerk aan stakeholders dat in de komende periode nog actiever gebruikt kan worden. De bijdrage van GMD aan de profilering van LDE-samenwerking is goed en kan in de toekomst nog verder groeien.

Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

Gezien de korte looptijd van het centre kunnen we alleen een voorlopige beoordeling geven over de werfkracht van het centre, maar de eerste indruk is positief. Er is ruim geïnvesteerd in het ondersteunen van gezamenlijke subsidieaanvragen door de inzet van twee research officers en de organisatie van drie onderzoekssymposia waar leden van de *Academic Advisory Board (AEB)* bruikbare feedback hebben gegeven aan *grant writing teams*. Een en ander heeft geleid tot zeven aanvragen, waarvan er twee zijn toegekend, een is afgewezen en vier recent zijn ingediend. De toegekende subsidies bedragen in totaal € 5.2 miljoen (waarvan DiDi NWA (€ 1.8 miljoen) en TransEuroWorks Horizon Grant (€3.4 million)). Deze subsidies betekenen een forse uitbreiding van de PhD/postdoc groep (vijf postdocs en vier PhDs). De research officers lijken een belangrijke rol gespeeld te hebben in deze succesvolle acquisitie.

Levensvatbaarheid als centre in de toekomst

GMD bestaat als centre slechts een paar jaar. Veel samenwerking komt voort uit de al langer bestaande master track. GMD heeft in korte tijd een aantal belangrijke subsidies verworven. Dit stelt het centre in staat om nu verder te groeien en te werken aan communityvorming en identiteit en de relatie met de betrokken stakeholder community verder te versterken.

De thema's van GMD zijn ook voor de komende jaren belangrijk en sluiten goed aan bij (inter)nationale agenda's zoals de Nationale Wetenschaps Agenda (NWA) en de Sustainable Development Goals (SDGs). De onderzoekers die verbonden zijn aan GMD, samen met de nieuwe jonge medewerkers, hebben goede kansen om ook in de komende jaren subsidies te werven, die bij kunnen dragen aan de expertise en het profiel van GMD. Er vanuit gaande dat enige vorm van basisfinanciering beschikbaar blijft (zie ons pleidooi in deel I van dit rapport), schatten wij de levensvatbaarheid als positief in. Wel doet zich de vraag voor hoe de rol van de *research officer* in de toekomst vorm gegeven moet worden en of deze, zoals nu vormgegeven als tijdelijke positie, voldoende aantrekkelijk is voor jonge onderzoekers.

Conclusies en aanbevelingen

GMD is in korte tijd erin geslaagd om van een onderwijs community een 'echt' LDE centre te worden. Veel moois staat in de steigers voor de komende jaren. Er is een helder profiel, goede en tevreden stakeholders,

meerdere subsidies die nieuwe posities met zich meebrengen en het bestuur straalt betrokkenheid en bevologenheid uit. Alles is aanwezig om een krachtig centre te ontwikkelen met een sterke community.

De commissie geeft de volgende aanbevelingen mee:

- GMD kan dienen als een voorbeeld voor andere centres die willen leren van best practices in onderwijs en scriptiewerkplaats.
- GMD moet een keuze maken m.b.t. ondersteuning (doorgaan met *research officers* of andere vorm) en moet in overleg met de LDE-universiteiten zorgen voor goede aanstellingen met lange-termijn perspectief (goed werkgeverschap).
- GMD kan, zoals in de zelfstudie wordt aangegeven, met voordeel samenwerken met andere centres zoals BOLD en PortCityFutures.
- GMD heeft op dit moment geen sterke *young scholar community*. Met de nieuw verworven subsidies liggen hier kansen. GMD kan van andere LDE centres leren hoe men PhDs, postdocs en betrokken UDs tot een sterke en hechte community kan vormen.
- In een volgende evaluatie kan GMD het evaluatiemoment gebruiken voor community building door verschillende medewerkers en stakeholders te betrekken bij de self-assessment en daarmee te zorgen voor gedeelde analyses en ambities.
- De commissie onderschrijft de ambitie van GMD om een rol te spelen in het leggen van verbindingen tussen de diverse inter- en intra universitaire initiatieven op de thema's migratie en diversiteit en beveelt aan om daarbij duidelijkheid te scheppen in de verschillende sterktes en profielen.

Centre for Global Heritage and Development

Inleiding

Het Centre for Global Heritage and Development (GHD) bestaat sinds 2014. Het centre kent een netwerkstructuur gecoördineerd door een academisch en managing directeur, een onderwijscoördinator en communicatieadviseur (totaal 2.1 fte). Centraal staan de rol en betekenis van erfgoed in een dynamische en diverse sociale omgeving en het bijdragen aan de wensen en noden van lokale gemeenschappen. Gestart werd met drie onderzoeklijnen (*Heritage under Threat; Heritage & Environment; Heritage & Identity*). Sinds september 2021 is daar *Art, Heritage & Science* als vierde onderzoeklijn bijgekomen. Elke lijn heeft maximaal dertig geaffilieerde stafleden en elk wordt geleid door twee clusterhoofden.

Beoordeling van de meerwaarde

De meerwaarde van GHD komt voort uit de interdisciplinaire benadering van de diverse erfgoedvraagstukken, waardoor verbindingen gelegd kunnen worden tussen, bijvoorbeeld, juridische aspecten, identiteitsvraagstukken en technische, ontwerp- en bouwkundige aspecten.

Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking

De interdisciplinaire samenwerking tussen de universiteiten heeft belangrijke meerwaarde: het levert een integrale benadering van erfgoedvraagstukken op die vruchten afwerpt, zoals niet alleen de externe stakeholders aangeven maar ook de betrokken onderzoekers.

De samenwerking in de vier onderzoeklijnen resulteerde in gezamenlijke publicaties, onderzoeksaanvragen (waarvan sommige gehonoreerd), conferenties en symposia en een visiting scholar program (opgezet in 2020, maar door corona nog niet uitgerold). Waar dat opportuun is bestaat er samenwerking met andere centres, met name PortCityFutures (PCF). Ook is de directeur van PCF een van de twee adviseurs van GHD.

Toch is er nog meer te halen uit de identiteitsvorming van het centrum en het opbouwen van een "(intern) community gevoel". De onderzoekers voelen zich nu vooral gelieerd aan hun eigen faculteit, meer dan aan het centre, hoewel ze aangeven dat dit gevoel wel zou kunnen groeien. De commissie ziet hier vooral een taak voor de coördinatoren van de onderzoeklijnen, terwijl de managing director daarnaast de banden met de externe community goed kan blijven behartigen.

De afgelopen jaren zijn jaarlijks summerschools georganiseerd (met meer aanmeldingen dan beschikbare plekken; dit jaar 50 aanmeldingen voor 25 plekken). In vergelijking met andere centres is de bijdrage van GHD aan onderwijsvernieuwing in haar beginperiode relatief beperkt gebleven. Met de aanstelling van een onderwijs officer in 2020 is hier verbetering in gekomen. In 2021 is de eerste training aan professionals *Landscape Biography*, verzorgd. Sinds 2020 zijn drie *student hubs* georganiseerd als keuzevak in de masters. Daarbij werken studenten in interdisciplinaire teams aan opdrachten vanuit externe opdrachtgevers. Studenten waarderen het zo een bijdrage aan de maatschappij te kunnen leveren. De commissie heeft met instemming kennisgenomen van de zelfevaluatie waarin staat dat er (zij het relatief laat) een interdisciplinaire minor ontwikkeld is met focus op erfgoed management en beleid in de vier LDE-steden. De commissie gaat er vanuit dat deze vanaf september 2023 gegeven zal kunnen worden. De commissie adviseert GHD voor de implementatie contact te zoeken met andere centres, zodat geleerd kan worden van de ervaringen aldaar. Het samen ontwerpen van de nieuwe minor kan ook in de versterking van de onderzoeksgemeenschap een goede rol spelen.

Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners

Er wordt met veel verschillende stakeholders (ongeveer 15 instellingen, waaronder NGO's, musea in binnen en buitenland, overheden, commerciële erfgoed partijen) samengewerkt op het gebied van erfgoed.

Voor hen functioneert GHD als *one-stop shop* voor toegang tot relevante expertise binnen de LDE universiteiten. Onderzoekers denken mee over vraagstukken van partners (bijvoorbeeld van musea over securing data, hoe stel je menselijke resten ten toon, omgang met Nederlands erfgoed) en voorzien die door de interdisciplinaire benadering van nieuwe inzichten. De externe partners geven aan dat GHD voor de universiteiten een mooi visitekaartje is dat zeker gecontinueerd zou moeten worden. Waardering van stakeholders blijkt ook uit de toekenning in 2020 van de *Europa Nostra/European Heritage Award* aan het *Scanning for Syria Project*.

Er heeft veel communicatie met de buitenwereld (de externe stakeholders en belangstellenden) plaatsgevonden door conferenties, activiteiten, social media en website. De externe stakeholders hebben verschillende student hubs van praktijkvraagstukken voorzien en kregen daarop zeer gewaardeerde onderzoeken/rapporten terug.

Meerwaarde voor profilering

GHD heeft juist door het samenbrengen van inzichten uit alfa, bèta en gamma over allerlei aspecten van erfgoed vraagstukken grote meerwaarde. Het geesteswetenschappelijk centre CLUE+ (VU) geeft aan dat de breedte van de expertise van GHD uniek is en profilerend voor LDE. De erfgoed problematiek vraagt om een dergelijke integrale aanpak. Individuele onderzoekers en andere meer disciplinaire partijen kunnen zich niet zo krachtig presenteren.

Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

Het centre functioneert als een uniek platform om projecten aan financiers te presenteren en daarmee financiering te verwerven. Het goede netwerk van de managing director is daarbij zeer behulpzaam gebleken. Er zijn eigen inkomsten gegenereerd vanuit diverse initiatieven (PhD training courses, toegepast onderzoek zoals landschapsbiografie, *heritage impact assessments*) en daarnaast door het verwerven van grants. De zelfevaluatie meldt dat er 350 k€ voor een pilot voor *Mapping Threatened Archaeology in Latin America* is geacquireerd, waarvan de resultaten open access beschikbaar zullen komen. Helaas blijkt op het moment van schrijven van dit rapport dat onzeker is of dit project daadwerkelijk ondergebracht kan worden. Er blijkt een (te) groot tekort te zijn. In totaal zou in de periode 2020-2022 384 k€ aan eigen inkomsten verworven zijn, waarvan 350 k€ onzeker. Ondanks de beperkte werfkracht is de meerwaarde van het centrum groot in interdisciplinair onderzoek en (maatschappelijke) impact. De werving van externe middelen vormt (zelfs als deze hoger zou worden) geen alternatief voor LDE-basisfinanciering (zie onze aanbeveling in deel I van dit rapport).

Levensvatbaarheid als centre in de toekomst

Mits er basisfinanciering beschikbaar blijft (zoals bepleit in deel I van dit rapport) is GHD zonder meer levensvatbaar. De samenwerking met externe stakeholders is sterk en creëert maatschappelijke impact, juist door de interdisciplinaire samenwerken en het *one-stop shop* karakter. Op onderzoeksgebied is er goede samenwerking, wat (tot nu toe nog beperkt) grants heeft opgeleverd. Op onderwijsgebied zijn er goed lopende initiatieven en wordt er een minor gestart.

Zowel in de aanvullingen op het zelfevaluatie rapport als in alle gesprekken is uitgebreid aandacht besteed aan een mogelijke verhuizing van het backoffice naar Den Haag (mogelijk gewenst vanwege de aanwezigheid van erfgoed stakeholders en de politiek, kans voor *professional education* en de gevraagde financiële onafhankelijkheid). Uit gesprekken met de onderzoekers is het de commissie niet gebleken dat zij overtuigd zijn van het voordeel van de verhuizing. De commissie heeft ook zelf geen doorslaggevende argumenten gehoord voor de noodzaak hiervan. Het is voor de commissie dan ook de vraag of er vanuit andere middelen (zoals mogelijk de sectorplan gelden) hier nader onderzoek naar gedaan zou moeten worden, of dat er andere oplossingen zijn voor de huisvesting van de backoffice.

Conclusies en aanbevelingen

GHD is een levensvatbaar centre dat in de regio, en (inter)nationaal een eigen positie inneemt juist door de interdisciplinaire samenwerking. Het speelt een duidelijke rol als expertisecentrum en als bemiddelaar tussen academia, professionals en beleid/politiek. De interdisciplinaire aanpak zou meerwaarde moeten hebben voor de financiële werfkracht, maar er lijkt potentieel meer mogelijk dan nu gerealiseerd is. Het centre heeft een lichte, flexibele structuur; het kan zich makkelijk aanpassen zoals blijkt uit de recente toevoeging van een vierde onderzoeksthema.

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

- Het centre zou een groter community gevoel onder de geaffilieerde staf moeten bevorderen. Dit is een taak voor de coördinatoren van de onderzoekslijnen, de managing en academic director.
- Het centre zou meer moeten investeren om externe subsidies (al dan niet met partners in consortia) te verkrijgen om zo meer activiteiten te kunnen ontplooiën en het profiel te versterken. Wellicht kan bij een subsidieadviseur van een der faculteiten om ondersteuning gevraagd worden.
- Het is aan te raden de verhuizing naar Den Haag te heroverwegen.
- Het is aan te raden voor de implementatie van de minor andere centres met een goedlopende minor te raadplegen en alles op alles te zetten de minor per september 2023 te laten starten.
- De zeer goed functionerende student hubs in de masters, de summerschools en MOOCs verdienen het voortgezet te worden.
- Het is aan te raden het programma van (betalende) visiting scholars uit te rollen.

International Centre for Frugal Innovation

Inleiding

Het International Centre for Frugal Innovation (ICFI), tot 2020 bekend onder de naam Centre for Frugal Innovation in Africa, is in 2013 opgericht en vindt zijn thuisbasis in de faculteiten Technologie, Bestuur en Management (TBM, TU Delft), het International Institute for Social Studies (ISS, EUR) en het African Studies Centre Leiden (ASCL, LEI). In tegenstelling tot veel academisch onderzoek dat zich richt op high-tech, geavanceerde (en daarbij veelal kostbare) systemen, richt dit centre zich op onderwijs en onderzoek om robuuste, succesvolle en kostenefficiënte innovaties mogelijk te maken, met name in The Global South, maar in toenemende mate ook in de Westerse samenleving. De doelstelling daarbij is om bij te dragen aan veilige, duurzame en inclusieve methoden om welzijn en welbevinden te verhogen en over-engineering te reduceren.

In de periode 2019-2022 waren 10 PhDs, 6 postdocs en 55 onderzoekers bij het ICFI betrokken, zowel binnen de LDE-instituten als binnen de ICFI hubs in Kenia en India.

Beoordeling van de meerwaarde

Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking

Bij de start in 2013 was frugal innovation een nieuw onderwerp voor alle drie de universiteiten. De afgelopen jaren heeft ICFI dankzij de complementaire expertise binnen de drie universiteiten (technologie, ondernemerschap en sociologie) een internationaal unieke positie verworven. De publicatie van het Handbook on Frugal Innovation, onder redactie van vier ICFI leden, in 2022 bevestigt de internationaal sterke positie van het centre.

Omdat slechts één PhD student aanwezig was bij het gesprek met de commissie was het niet mogelijk om een goed oordeel te geven over de ervaringen van PhD studenten over de kracht van de junior researcher community, die juist voor junior onderzoekers in verschillende afdelingen en universiteiten belangrijk is.

De meerwaarde voor het onderwijs komt ondermeer tot stand door het aanbieden van een eigen LDE-minor *Frugal Innovation for Sustainable Global Development* (sinds 2018-2019). Daarnaast levert het centre bijdragen aan onderwijsactiviteiten van anderen (zoals de MOOC *Responsible Innovation*).

De commissie prijst de recente initiatieven voor het ontwikkelen van nieuw onderwijs. De inzet van de Comenius senior fellows beurs voor het opzetten van een *online community of practice and learning on frugal innovation* met partners uit India, Kenia, Zuid-Afrika en Mexico is hier een goed voorbeeld van. De commissie onderschrijft het voornemen om een internationaal onderwijs- en training programma op te zetten samen met universiteiten uit Afrika, Zuid-Amerika en Azië.

In de zelfevaluatie wordt de beperkte institutionele samenwerking genoemd met LDE-faculteiten, buiten de drie participerende faculteiten. De commissie is van mening dat het onderwerp *frugal innovation* een grotere diversiteit van deelnemende faculteiten wenselijk maakt. Voor alle partijen (het centre, maar ook de faculteiten) zou het goed zijn wanneer door verbreding van inzet en expertise het centre breder ingebed raakt. Daarbij realiseert de commissie zich dat de COVID restricties hier een beperkende factor kunnen zijn geweest.

Ook samenwerking met andere LDE centres ligt om vele redenen voor de hand. De commissie onderschrijft de visie van het ICFI, dat het verstandig is om hier pas energie in te steken als dat opportuun is en per onderwerp te bezien of en hoe dit aangepakt wordt.

Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners

Vanaf de start van het centre heeft de focus met name gelegen bij ontwikkelingslanden in Afrika, later ook India en Zuid-Amerika. Uit het gesprek met de stakeholders kreeg de commissie een heel positieve indruk over de waardering van de stakeholders voor het centre. Stakeholders waarderen het centre als *one-stop shop*, een ingang voor externe stakeholders in de complexe wereld van afdelingen, faculteiten en universiteiten. De commissie ziet dit als een kracht van het centre. Er werden diverse concrete voorbeelden gegeven van succesvolle activiteiten, zoals o.a. aanpassing van bestaande apparatuur voor opwekken van elektriciteit met zonnecellen voor gebruik in gebieden waar geen elektriciteitsnetwerk aanwezig is. De stakeholders kenden elkaar en gaven blijk van een grote mate van betrokkenheid bij het centre. De stakeholders willen samen optrekken en zien dit als meerwaarde voor participatie. Ook de (vaak internationale) stages in de minor, waarbij studenten in kleine groepjes werken aan een praktijkopdracht ingebracht door stakeholders, worden door hen zeer gewaardeerd.

Hoewel ICFI van oorsprong sterk op stakeholders in The Global South is gericht, bleek uit een gesprek met een medewerker van de Provincie Zuid-Holland dat er ook regionaal veel potentie is voor de *frugal* benadering. Dat betreft in het bijzonder *frugal* als mogelijkheid voor het betrekken van de minder sterk innovatieve (en kapitaalkrachtige) bedrijven ("het peloton") bij circulaire en duurzame innovaties. De commissie onderschrijft dat hier grote kansen liggen en is verheugd dat er plannen zijn voor een follow-up van de eerdere samenwerking met de provincie Zuid-Holland.

Meerwaarde voor profilering

Met frugal innovation loopt het centre nationaal en internationaal voorop op het gebied van onderwijs en onderzoek, waarbij vooral bijzonder is dat zowel onderwijs als onderzoek een zeer nadrukkelijke internationale component hebben. Het thema frugal innovation past perfect binnen het inclusive society LDE-thema en draagt tevens bij aan de healthy, sustainable en digital society thema's van het LDE-profiel.

De zelfstudie rapporteert dat ICFI de afgelopen jaren steeds vaker wordt benaderd voor deelname in grotere onderzoeksconsortia. Dit wijst erop dat ICFI steeds meer bekendheid geniet in de nationale en internationale onderzoeksgemeenschap en daarmee bijdraagt aan de bekendheid en het profiel van de drie universiteiten.

LDE-onderzoekers zelf zeggen dat positionering onder het LDE-label erg behulpzaam is in acquisitie. Een mooi voorbeeld vormt de profilering op het thema agro-food, waarin de ICFI-samenwerking door stakeholders en financiers wordt beschouwd als een waardevol alternatief en complementair aan de activiteiten van de WUR. Dit heeft o.a. geleid tot ICFI deelname aan de NWA-route duurzame productie van gezond eten.

Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

De afgelopen periode (2019-2022) is een bedrag van 2.8 miljoen euro tweede en derde geldstroom middelen geacquireerd, welke mede (maar niet exclusief) toegeschreven kan worden aan staf gelieerd aan het centre. Deze middelen betreffen de looptijd 2019-2025. Daarnaast hebben de drie deelnemende faculteiten in de periode 2019-2022 voor een bedrag van 1343 k€ bijgedragen (met name in de vorm van in kind bijdrage van wetenschappelijke en ondersteunende staf vanuit de faculteiten). Hoewel de totale financieringsstroom de afgelopen jaren gegroeid is, is de externe werfkracht vooralsnog beperkt gebleven tot wat kleine en middelgrote subsidies. De commissie is van mening dat er in potentie een grote werfkracht zou moeten zijn, omdat frugal innovation een onderwerp is met grote maatschappelijke impact (wereldwijd). Wel moet het onderwerp nog nadrukkelijker op de agenda van onderzoeksfinanciers terecht komen. De commissie is dan ook blij te horen dat ICFI recent meer activiteiten heeft ontplooid om frugal innovation, zowel nationaal (NWA, NWO, KIA MV) als internationaal (EU) op de agenda te krijgen.

Levensvatbaarheid als centre in de toekomst

ICFI richt zich op een uniek en maatschappelijk belangrijk onderzoeksgebied en is daar zeer vernieuwend en agenda bepalend. De drie deelnemende faculteiten hebben aangegeven dat zij hun in kind bijdrage ook na 2024 willen voortzetten. Zoals door de commissie uiteengezet in deel I van dit rapport, is daarnaast eerste geldstroom financiering voor de financiering van een goed back-office een vereiste. Wanneer aan deze voorwaarde voldaan wordt dan is het centre zeker levensvatbaar voor de lange termijn. De breedte van thema's (health, energy, water, agro-food and urban development) lijkt gezien de huidige beschikbare middelen mogelijk wat te breed in de ogen van de commissie, nadere profilering moet overwogen worden.

Ook is op korte termijn aandacht nodig voor het toekomstig leiderschap. Het centre is tot stand gekomen onder leiding van de huidige drie trekkers, die in de nabije toekomst (5-7 jaar) allen met emeritaat gaan.

Daarbij is op korte termijn een helder besluit over continuering van de LDE-basisfinanciering gewenst, zodat jonge en mid-career researchers een aantrekkelijk perspectief geboden kan worden. Uit de zelfevaluatie en het gesprek met de leiding van het centre blijkt dat zij soms wat terughoudend zijn in het ondernemen van vernieuwend interdisciplinair onderzoek uit zorg om hun carrièreperspectief.

Conclusie en aanbevelingen

Het ICFI heeft zich ontwikkeld tot een centre waarbij de beschikbare expertise op onderwijs en onderzoek is gebundeld op een nieuw onderzoeksgebied met potentieel grote impact zowel nationaal als internationaal. Het centre is zeker levensvatbaar, op voorwaarde dat LDE-basisfinanciering met lange termijn perspectief beschikbaar blijft. Verbreding van expertise door deelname van andere LDE-faculteiten is gewenst. De interdisciplinaire aanpak heeft meerwaarde voor de financiële werfkracht, maar die is tot nu toe beperkt gebleven tot kleine en middelgrote subsidies. De potentiële werfkracht is groter.

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

- De commissie adviseert om, indien dat nog niet het geval zou zijn, een echte community voor PhDs en postdocs te creëren om daarmee de betrokkenheid bij het centre en bij elkaar te vergroten.
- De commissie adviseert een grotere diversiteit van deelnemende faculteiten na te streven om daarmee meer kritische massa te scheppen op een breed terrein van onderwijs- en onderzoeksexpertise en het potentieel van de frugal benadering breder te laten landen.
- Een groot deel van het te ontwikkelen onderwijs wordt verricht door tenure trackers. De commissie wil er voor waarschuwen dat dit een grote belasting kan zijn voor junior onderzoekers, die op onderwijs en onderzoeksgebied een carrière aan het opbouwen zijn. Dit kan een goede en nuttige exercitie zijn, maar aandacht voor het gevaar van overbelasting is noodzakelijk.
- Het centre dient op korte termijn werk te maken van de naderende pensionering van de drie trekkers van het centre. Tijdens het gesprek bleek dat hier nog geen oplossing voor gevonden was en dat ideeën hiervoor tamelijk vaag waren.
- In het kader van diversiteitsbeleid dient op zo kort mogelijke termijn een plan ontwikkeld te worden voor een gewenste personeelsopbouw met een goede balans van junior en senior onderzoekers, gespreid over alle leeftijden.
- De onderzoeksactiviteiten bestrijken een erg breed terrein. De vraag komt op bij de commissie of dit met de beschikbare middelen op de lange duur is vol te houden. Mogelijk zal het nodig worden meer focus aan te brengen.

LDE-programma Port City Futures

Inleiding

De missie van het programma is “the study of port city territories”, door gebruik te maken van “interdisciplinary, multiscalar, and multi-stakeholder approaches”, waarbij gebruik gemaakt wordt van een specifieke benadering: “(i) relating past, present, future, by means of (ii) mixing methods, tools and metric in order to (iii) understand and (re)develop maritime mindsets and (iv) design for the future” met oog voor “social and ecological sustainability”.

Als LDE-programma, gestart in 2020, heeft PCF specifiek het doel om te werken aan netwerkbouw en capaciteitsopbouw voor onderzoek en maatschappelijke impact. Voor een periode van vier jaar ontving het programma € 350.000 LDE middelen voor het financieren van PhD-posities, op voorwaarde dat *matching funds* geworven zouden worden. Een aantal PhDs spelen als lid van het coordination team een belangrijke rol in de ontwikkeling van onderwijs en het opbouwen van het stakeholder netwerk.

Beoordeling van de meerwaarde

Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking

Sinds de start van het programma in 2020 hebben de drie *founding* groepen van de drie universiteiten (Erasmus School of History, Culture and Communication (EUR), Architecture and the Built Environment (TU Delft) and Social Sciences (LEI)) en externe stakeholders elkaar gevonden op een innovatief onderwerp, waarbij unieke expertise van de drie universiteiten wordt gebundeld op maatschappelijke uitdagingen die regionaal (en internationaal) van groot belang zijn.

Het gaat hier om een zeer bevlogen groep onderzoekers en stakeholders, waarvan de onderzoekers zich sterker identificeren met het programma dan met hun eigen onderzoeksgroep. Daarbij erkent men het belang van de eigen disciplinaire achtergrond als noodzakelijke inbreng in het centre.

PortCityFutures is een nieuw vakgebied in wording dat uniek is van aard en wereldwijd veel aandacht trekt. Het unieke karakter komt tot uiting in de gehanteerde inter- en transdisciplinaire aanpak. Dit is een fraai voorbeeld van samenwerking binnen de drie universiteiten met wereldwijde impact op wetenschappelijk en maatschappelijk terrein.

Zoals geldt voor alle centres is de samenwerking over faculteiten van verschillende universiteiten lastig. Het programma heeft geprobeerd hieraan tegemoet te komen door de academisch directeur binnen de drie LDE-universiteiten aan te stellen, hetgeen goed lijkt te werken. De academisch directeur heeft hiermee een sleutelpositie die belangrijk is gebleken voor het succes van het programma.

Ondanks het feit, dat onderwijs niet expliciet tot de opdracht behoort van PCF, heeft PCF een interessant onderwijsprogramma opgezet. Het unieke karakter van dit programma en het vele onderwijs van hoog niveau heeft een grote aantrekkingskracht op studenten vanuit binnen- en buitenland. Dat betreft zowel de deelname aan de MOOCs (meer dan 2000 deelnemers, waaronder veel professionals), als cursussen binnen het transdisciplinaire onderwijsprogramma voor Bachelor, Master en PhD studenten en de training van meer dan 100 postgraduate studenten. Binnen een bestaande minor is de samenwerking versterkt, een nieuwe minor (*Re)Imagining Port Cities* is ontwikkeld die in het najaar van 2022 van start gaat. De commissie constateert dat er in korte tijd veel tot stand is gebracht.

PhD studenten en postdocs lijken zeer tevreden te zijn over de inhoud en kwaliteit van het onderwijs. Met name de nauwe en regelmatige contacten met begeleiders zijn een kracht van het programma en verklaren voor een deel waarom de COVID maatregelen voor het onderwijs van de promovendi geen grote impact

hebben gehad. Wel heeft de commissie de indruk gekregen dat community building voor de PhD studenten en postdocs meer aandacht zou mogen krijgen. Dit versterkt de contacten tussen junior onderzoekers, helpt hen bij het oplossen van eventuele problemen en draagt bij aan de uitwisseling van kennis en ervaring.

De commissie ziet PCF als een hechte community van onderzoekers, docenten en externe stakeholders met veel onderling vertrouwen. Bottom-up initiatieven worden gestimuleerd en worden als een kracht gezien van het programma.

Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners

De maatschappelijke stakeholders zijn over het algemeen zeer positief over de activiteiten van het centre en spreken een groot commitment uit. Deze commitment en de positieve interacties blijkt uit de voorbeelden die stakeholders noemen, waarbij vooral de interdisciplinaire vernieuwing door combinatie van sociale en technologische expertise en de impact via gezamenlijke agendering als belangrijk wordt gezien. Daarbij hoort de kanttekening, die ook door een van de stakeholders werd verwoord, dat echt concrete resultaten met maatschappelijke impact, die op termijn verwacht zouden mogen worden van een dergelijk consortium, (nog) niet gepresenteerd zijn. Een concreet oordeel over dit aspect is lastig en kan pas gegeven worden na een aantal projecten waaraan de praktische implementatie getoetst kan worden.

Het vermogen om wetenschappelijk jargon te vermijden en wetenschappelijke concepten te vertalen naar concrete toepassingen wordt door de maatschappelijke stakeholders gewaardeerd. Vanuit het programma verschijnen regelmatig peer-reviewed blogs over onderwerpen waarin het belang en resultaat van samenwerking tussen alle partners uiteengezet wordt. Ook deze blogs blijken zeer gewaardeerd te worden door stakeholders en ze fungeren als middel voor verdere opbouw van het netwerk.

Het programma is aangesloten op een wereldwijd netwerk van PCF-achtige organisaties. Dit onderschrijft de wereldwijde impact van het programma en versterkt ook de positie van het programma.

Meerwaarde voor profilering

De onderwijs-, onderzoeksactiviteiten en impact van dit programma voor de haven, voor de stad Rotterdam en omliggende gemeenten zijn zeer groot en kunnen nog groeien. Ze sluiten duidelijk aan bij de profilerende activiteiten van de LDE universiteiten. In vergelijking met gerelateerde initiatieven zoals het meer technologisch gedreven Resilient Delta, waar PCF ook mee samenwerkt, heeft PCF een uniek en complementair profiel door inbreng van een socio-cultureel perspectief.

De activiteiten van PCF overlappen voor een deel inhoudelijk met die van het centre BOLD Cities en het Centre for Global Heritage and Development. De commissie moedigt (verdere) samenwerking op deze overlap aan. De commissie wil hier aan toevoegen dat het onderzoek nu zeer breed van aard is. Het is de vraag of het programma in staat zal zijn om met de beschikbare middelen over de volle breedte actief te blijven. Vermoedelijk zal in de toekomst nadere profilering nodig zijn.

Als enige van de centres rapporteert PCF dat een deel van de data in een nationale repository worden geplaatst volgens de FAIR-data principes. Dit verdient navolging.

Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

Het programma heeft een duidelijke meerwaarde met betrekking tot het verwerven van externe middelen. Hoewel verwerven van externe middelen niet expliciet tot de opdracht behoorde, heeft het PCF hier wel aandacht aan besteed. De resultaten zijn veelbelovend met een toekenningspercentage van 50% in de tweede en 75% in de derde geldstroom. Met een formele positie als centre zou de verdere acquisitie van middelen op nationaal en internationaal niveau meer aandacht kunnen en moeten krijgen. De zelfevaluatie rapporteert dat het grootste deel van de LDE-middelen werd ingezet om PhD studenten aan te stellen. Dit zou in de toekomst niet of minder nodig hoeven te zijn omdat funding voor PhD studenten ook extern mogelijk moet zijn.

Levensvatbaarheid als centre of programma in de toekomst

Formeel is PCF geen centre, maar een programma. De facto functioneert het echter in alle opzichten als een centre. Gezien het innovatieve karakter van onderwijs en onderzoek, het sterke intrinsiek gemotiveerde netwerk van onderzoekers en stakeholders en de regionale en wereldwijde impact van de activiteiten, is er veel potentie. De levensvatbaarheid op de lange termijn is evident en rechtvaardigt een formele positie als centre. De zelfevaluatie constateert terecht dat de ondersteuning van de directeur tekort schiet. De commissie verwijst daarom graag naar haar advies in de inleiding om LDE middelen in te zetten om het backoffice op niveau te brengen.

De commissie constateert dat de directeur Carola Hein een buitengewoon belangrijke drijvende kracht is binnen het centre en dat daarmee ook een zekere afhankelijkheid is ontstaan. Daarom adviseert de commissie aandacht voor de personeelsformatie waarbij junior onderzoekers kunnen doorgroeien naar meer senior posities om in de toekomst leiding te kunnen geven aan PCF.

Conclusies en aanbevelingen

De algemene conclusie is heel positief. PCF verbindt interdisciplinaire wetenschappelijke expertise met sterk gemotiveerde regionale en internationale stakeholders. Voor het onderwijs wordt gebruik gemaakt van bestaande cursussen en zijn nieuwe cursussen, twee zeer succesvolle MOOCs en een minor voorbereid en in voorbereiding. PCF heeft de potentie zich tot een krachtig centre te ontwikkelen.

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

- PCF functioneert de facto als een centre; het is goed de status “centre” ook aan PCF te verlenen.
- PCF bestrijkt een breed palet van activiteiten en onderwerpen. Dat is op zich begrijpelijk voor een jong vakgebied in ontwikkeling, maar meer focus in de nabije toekomst zal noodzakelijk zijn om onderwijs en onderzoek met de beperkte middelen op hoog niveau te houden.
- Er liggen mogelijkheden om de samenwerking op basis van inhoudelijke expertise met het centre BOLD Cities en het centre GHD te intensiveren.
- De commissie adviseert meer aandacht te geven aan externe werving van PhD studenten en postdocs. Met zoveel unieke en hoogwaardige expertise moet dat mogelijk zijn. Wanneer PCF de status als centre verleend wordt, kunnen De toekomstige LDE-middelen dan ingezet worden om het back-office te versterken.
- Er zijn zeer gemotiveerde en deskundige stakeholders aan boord. De commissie adviseert dit netwerk van stakeholders uit te breiden om daarmee ook internationale stakeholders sterker te binden aan het centre.

Bijlagen

Bijlage I Samenstelling van de commissie

Stan Gielen

Emeritus hoogleraar Biofysica aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Van 2010 tot 2016 was hij daar decaan van de Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica. Vanaf 2016 tot aan zijn pensionering in 2021 was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van NWO.

Jaap Schouten

Voormalig hoogleraar Chemische Reactorkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Gedurende de periodes 2001-2005 en 2008-2011 was hij vice-decaan en van 2011-2016 decaan van de faculteit Scheikundige Technologie aan de TU/e. Van 2017 tot maart 2020 was hij lid van de Raad van Bestuur van NWO en voorzitter van het domein Toegepaste en Technische Wetenschappen. Sinds maart 2020 is hij lid van de Raad van Commissarissen van PTG/e.

Claes de Vreese

Universiteitshoogleraar AI & Society aan de Universiteit van Amsterdam. Van 2017 tot 2020 was hij voorzitter van de Sociaal-Wetenschappelijke Raad van de KNAW en van de SSH Raad. Van 2013-2016 was hij plaatsvervangend decaan van de Faculteit Maatschappij en Gedrag aan de UvA. Van 2005-2013 was hij directeur van de Amsterdam School of Communication Research (ASCoR).

Gerry Wakker

Hoogleraar Oudgriekse Taal- en Letterkunde, wetenschappelijk directeur landelijke onderzoeksschool OIKOS en Chief Diversity and Inclusion Officer aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Van 2009 - 2019 was zij decaan van de faculteit der letteren in Groningen en van 2012-2019 prorector van de RUG.



Terms of Reference

Introductie

Sedert 2012 bestaat het strategische samenwerkingsverband 'Leiden-Delft-Erasmus Universiteiten' gericht op de bundeling van de krachten en het bevorderen van inter- en multi-disciplinair onderwijs en onderzoek. De samenwerking tussen de universiteiten is onder meer tot uiting gekomen in de vorming van LDE-centres en LDE-programma's.

Doelstellingen van de beoordeling van de LDE-centres en het LDE-programma PortCitiesFutures

De commissie wordt verzocht de bijdrage van de zes LDE-centres en het LDE-programma PortCitiesFutures aan de initiële doelstellingen van het LDE zoals deze in de criteria tot uitdrukking komen te beoordelen.

De werkzaamheden van de LDE-centres en het LDE-programma PortCitiesFutures richten zich op het door onderwijs en onderzoek vermeerderen van wetenschappelijke kennis, alsmede het bevorderen van de samenwerking tussen de LDE-universiteiten en de samenwerking met de samenleving (regionaal en nationaal, maar indien relevant ook mondiaal), het versterken van het profiel van de LDE-universiteiten en het aantrekken van externe middelen.

De evaluatie omvat een achterwaarts-kijkende en een toekomstgerichte component. Concreet wordt de commissie gevraagd om de prestaties van de eenheid te beoordelen op basis van de belangrijkste beoordelingscriteria en haar schriftelijke conclusies en aanbevelingen te doen op basis van overwegingen en argumenten.

De belangrijkste beoordelingscriteria zijn:

- 1) **Meerwaarde voor interuniversitaire samenwerking:**
 1. Versterken bestaande inter/multidisciplinaire onderzoekssamenwerking (alfa, gamma, beta) tussen (en eventueel binnen) LDE universiteiten.
 2. Initiatie en ontwikkeling nieuwe inter-/multidisciplinaire onderzoekssamenwerking ((alfa, gamma, beta) tussen (en eventueel binnen) LDE universiteiten.
 3. Versterken bestaande interuniversitaire onderwijssamenwerking (L, D, E)
 4. Initiatie en ontwikkeling nieuwe interuniversitaire sonderwijssamenwerking (L, D, E)
 5. Initiatie en ontwikkeling nieuwe inter/multidisciplinaire onderwijs samenwerking (alfa, gamma, beta)
 6. Versterken bestaande inter/multidisciplinaire onderwijssamenwerking (alfa, gamma, beta)
 7. Verbeteren aansluiting van (externe) partners bij het thema van het Centre/Programma
- 2) **Meerwaarde voor samenwerking met de regio en/of mondiale partners**

3) Meerwaarde voor profilering

1. Versterken bestaande, gezamenlijke profilerende onderzoekthema's (nationaal, internationaal; maatschappelijk, wetenschappelijk)
2. Initiatie en ontwikkelen nieuwe, gezamenlijke profilerende onderzoekthema's (nationaal, internationaal; maatschappelijk, wetenschappelijk)
3. Versterken bestaande, gezamenlijke opleidingen/programma's/vakken
4. Initiatie en ontwikkelen nieuwe gezamenlijke opleidingen/programma's/vakken (Ba, Ma/MSc, Minor, Post-initieel)
5. Betrokkenheid van studenten bij het centre of programma
6. Verbeteren aansluiting vanuit L,D,E bij de Europese of mondiale uitdagingen

4) Meerwaarde voor werfkracht externe middelen

5) Levensvatbaarheid als centre of programma in de toekomst

De commissie wordt gevraagd bij de beoordeling rekening te houden met de gevolgen van de COVID-19-pandemie voor de werkzaamheden van de centres en het programma.

Tevens wordt de commissie gevraagd een advies te formuleren over de levensvatbaarheid van de centres en het programma met en zonder middelen vanuit de 1^e geldstroom.

Daarbij wordt de commissie ook gevraagd te bezien of de centres in hun huidige vorm, organisatie en omvang kunnen doorgaan na 2024 zonder centrale LDE-subsidie, gelet op het noodzakelijke interne commitment van de faculteiten c.q. de betrokken onderdelen van de drie universiteiten en gelet de externe werfkracht.

Vereisten van de commissie: onpartijdigheid

De leden van de commissie hebben geen directe relatie of band hebben met de LDE-centres en het LDE-programma.

Bijlage III Programma van het visitatiebezoek

Maandag 4 juli

Centre for Sustainability

9.00 - 9.30 PhDs, postdocs, Pis

Peter van Bodegom
Karel van den Berghe

9.30 - 10.00 Programma / community / onderwijs management

Saskia Ruijsink
Deborah Sumter
Ilse Markensteijn

10.15 - 10.45 Stakeholders

Judith Schueler - ACCEZ
Frouke Pieters - Gemeente Leiden
Rosa van den Berg - Medical Delta

11.00 - 11.45 Bestuur/leiding

Ellen van Bueren -
Arnold Tukker - trekker
Daan Stam - decaan

Centre for BOLD Cities

13.00 - 13.30 PhDs, postdocs, Pis

Dr. Achilleas Psyllidis - TUDelft
Dr. John Boy - LEI
Margot Kersing - EUR
Vivien Butot – EUR

13.30 - 14.00 Programma / community / onderwijs management

Merlina Slotboom, onderwijscoördinator en projectmanager – EUR

14.15 - 14.45 Stakeholders

Martijn van Peltenburg, gemeente Rotterdam
Imme Ruares, Waag Society
Ahmed Hashish, Future Mobility Network

15.00 - 15.30 Bestuur/leiding

Liesbet van Zoonen, academic director - EUR
Bram Klievink, board member - LEI

Maandag 4 juli

Programma PortCityFutures

15.45 - 16.15 PhDs, postdocs, PIs

Thomas van den Brink - TUDelft
Lukas Hoeller - TUDelft
Hilde Sennema - EUR
Didem Yerli - LEI
Dr. Francesca Savoldi

16.15 - 16.45 Stakeholders

Alankrita Sarkar and Paul Gerretsen (Deltametropool)
Renee Rotmans (Port of Rotterdam)
Josef Sanchez (AIVP)
Arjan Conijn (Witteveen en Bos)
Helmut Thoele (Provincie Zuid-Holland)

17.00 - 17.45 Bestuur/leiding

Maurice Jansen
Maurice Hartevelde
Amanda Brandellero
Andrew Littlejohn
Paul van de Laar
Carola Hein

Dinsdag 5 juli

International Centre for Frugal Innovation

8.30 - 9.00	PhDs, postdocs, PIs
	Sanghamitra Chakravarty (PhD kandidaat) Erwin van Tuyl (postdoc) Cees van Beers (cofounder ICFI, Prof. Innovation Management, TUDelft) Saradindu Bhaduri (Director TD Research Cluster on Frugality Studies, Jawaharlal Nehru University, India)
9.00 - 9.30	Programma / community / onderwijs management
	Andre Leliveld (coordinator onderwijs en cofounder ICFI, LEI) Betty Huerta (Entrepreneurship program manager PLNT, LEI) Jasmin Hofman (Impact coordinator, EUR) Greetje Schouten (Domain manager agro-food, EUR)
9.45 - 10.15	Stakeholders
	Robin van Dalen (Co-founder / CEO INUKA) Maarten van Herpen (CEO / owner of Acacia Impact Innovation, previous director Philips Innovation in Africa, health domain manager ICFI) Wijnand van Smalen (Senior strategist economy, Provincie Zuid-Holland) Andre Webb (Co-founder of the Frugal MRI Scanner initiative, Gorter Center for High Field MRI, LUMC)
10.30 - 11.15	Bestuur/leiding
	Inge Hutter (TUDelft, EUR, stuurgroep) Mark Rutgers (LEI, stuurgroep) Peter Knorringa (Academic Director ICFI, EUR) David Wubs-Mrozewicz (manager ICFI)

Dinsdag 5 juli

Centre for Education and Learning

11.30 - 12.00

PhDs, postdocs, Pls

Manuel Valle Torre, PhD kandidaat
Xiaoling Zhang, PhD kandidaat
Gabrielle Martins van Jaarsveld, PhD kandidaat
Bibeg Limbu, postdoc

12.00 - 12.30

Programma / community / onderwijs management

Sylvia Walsarie Wolff, centre manager
Marcus Specht, wetenschappelijk directeur

13.45 - 14.15

Stakeholders

Martine Baars, onderzoeker bij Erasmus X and ESSB
Roeland van Rijst, hoofd HO bij ICLON
Annoesjka Cabo, directeur Teaching Academy TU Delft/directeur onderwijs EWI TU Delft

14.15 - 15.00

Bestuur/leiding

Marcus Specht, wetenschappelijk directeur

Dinsdag 5 juli

Centre for Governance of Migration and Diversity

15.30 - 16.00	PhDs, postdocs, PIs Kimberly Seibel, Research officer Delft Simona Vezzoli, Research officer Leiden
16.00 - 16.30	Programma / community / onderwijs management Maria Schiller, GMD Master coördinator – EUR Vanessa Ntinu, Junior executive manager - EUR Mandy Koenraads, Coördinator scriptiewerkplaats DHZW Mark van Ostaijen, Managing director / assistant professor – EUR
16.45 - 17.15	Stakeholders Els van der Schans, Programmamanager Regiodeal namens DSO, gemeente Den Haag Femmelien Busstra, Programmasecretaris Regiodeal/ onderzoeker, gemeente Den Haag
17.30 - 18.15	Bestuur/leiding Peter Scholten, Academic director/ full professor ESSB - EUR Olaf van Vliet, Full professor FGGA - Leiden Reinhout Kleinhans, Associate professor TU Delft Nanneke Winters, Assistant professor ISS - EUR Susanne Janssen, Full professor ESHCC - EUR

Centre for Global Heritage and Development

9.00 - 9.30

PhDs, postdocs, PIs

Liselore Tissen (LEI/TU Delft)
Sebastian Fajardo Bernal (TU Delft)
Naomi Oosterman (EUR)
Monique van d Dries (LEI)

9.30 - 10.00

Programma / community / onderwijs management

Mara de Groot (TU Delft)
Gerdy Verschuure-Stuip (TU Delft)
Filip Vermeylen (EUR)
Anna Tummers (LEI)
Evelien Campfens (LEI)

10.15 - 10.45

Stakeholders

David Koren (ICOMOS Nederland)
David Kertai (RMO)
Peter Stokkel (Gemeente Den Haag)
Gert-Jan Burgers (VU)

11.00 - 11.45

Bestuur/leiding

Pieter ter Keurs (LEI)
Stijn Reijnders (EUR)
Jan Kolen (LEI)