

The background of the page is a photograph of a group of people sitting around a table in a modern, brightly lit office or meeting room. A man in a white jacket is smiling and looking towards the camera. In the foreground, the back of a woman's head with long brown hair is visible as she looks at a laptop. The laptop screen shows a document with text and a table. The room has large windows with white blinds and a potted plant in the background.

# Plan Kwaliteits- afspraken

Samen onderwijs maken



Vaststelling College van Bestuur 16 juli 2019  
Goedkeuring Raad van Toezicht 3 juli 2019  
Instemming Centrale  
Medezeggenschapsraad 26 juni 2019

**Colofon**

Datum 16 juli 2019  
Status Versie 1.0  
Afdeling Bureau Kwaliteitszorg  
Vormgeving Morskieft Ontwerpers



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>04</b>
<b>2. Proces</b>	<b>06</b>
<b>3. Visie, doelen en voornemens</b>	<b>10</b>
3.1. Verantwoording keuzes	12
3.2. Doelen en voornemens	14
3.2.1. Versterking projectonderwijs	14
3.2.2. Versterking investering in faciliteiten	15
3.2.3. Continuering studiebegeleiding	16
3.2.4. Studentinitiatieven	16
3.2.5. Doelen en voornemens in één schema	17
<b>4. Uitvoering en evaluatie</b>	<b>18</b>
4.1. Financieel kader	19
4.2. Beleidsacties	23
4.3. Monitoring en evaluatie	25

© Saxion. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# 1. Inleiding

Met de introductie van het leenstelsel, is studenten de belofte gedaan dat de middelen die hierbij vrijkomen, ingezet worden voor een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs.



Studenten, hogescholen, universiteiten en de minister van OCW maakten gezamenlijk afspraken over de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven. Voor de bekostigde hogescholen zijn deze afspraken vastgelegd in het Sectorakkoord hbo-2018 (april 2018) onder de noemer ‘Studievoorschotmiddelen investeren via kwaliteitsafspraken’. Voor deze kwaliteitsafspraken geldt een looptijd van 2019 tot en met 2024. Instellingen leggen hun doelen en voornemens vast in een plan kwaliteitsafspraken.

In overeenstemming met daarover gemaakte afspraken hebben diverse hogescholen en universiteiten al voorinvesteringen gedaan. Ook Saxion deed dat, al vanaf 2014. In dit plan leggen we vast op welke wijze Saxion, voortbouwend op die voorinvesteringen, invulling geeft aan de kwaliteitsafspraken. De accenten die daarin zijn aangebracht, zijn kaderstellend voor onze doelen en voornemens. Saxion investeert met name in versterking van projectonderwijs, versterking van faciliteiten en continuering van studiebegeleiding. De accenten zijn gekoppeld aan de thema’s in het Sectorakkoord.

Voor 2019 zijn de bestedingen concreet (en zijn of worden ze gerealiseerd), voor de jaren 2020 en 2021 gaat het om concrete plannen en activiteiten. Voor de jaren 2022 t/m 2024 streven we dezelfde doelen na en borduren we voort op ingezette activiteiten. Wat de beschikbaarheid van de middelen betreft is tot

en met 2020 de toename van extra middelen nog beperkt; vanaf 2021 is er een gestage groei.

In hoofdstuk 2 van dit plan lichten wij deze fasering toe en schetsen wij het proces van de totstandkoming van dit plan. We belichten de betrokkenheid van de medezeggenschap op instellings- en academie-/ opleidingsniveau, maar ook van andere studenten en collega’s intern en natuurlijk het werkveld.

Hoofdstuk 3 is gewijd aan de onderbouwing van onze keuzes. Als vertrekpunt nemen we daarbij onze visie op onderwijs, die wij als een van de strategische lijnen in het nieuwe Strategische Plan 2020-2024 vormgeven. Samen onderwijs maken is het motto, en niet zonder reden de ondertitel van ons plan kwaliteitsafspraken.

In hoofdstuk 4 geven wij aan hoe we de voornemens in dit plan willen realiseren. Academies zetten een groot deel van de middelen in. Zij hebben hiervoor plannen die voortbouwen op de in gang gezette ontwikkelingen en innovaties. Een ander deel van de middelen zetten we gemeenschappelijk in; dat gebeurt aan de hand van deelplannen op instellingsniveau. Op dat niveau is er specifiek ook ruimte voor studentinitiatieven, die bijdragen aan de doelen en voornemens.

De uitvoering en monitoring vindt zoveel mogelijk ingebed in de reguliere P&C-cyclus van Saxion plaats, door middel van jaarlijkse concretisering en verslaglegging.

## 2. Proces

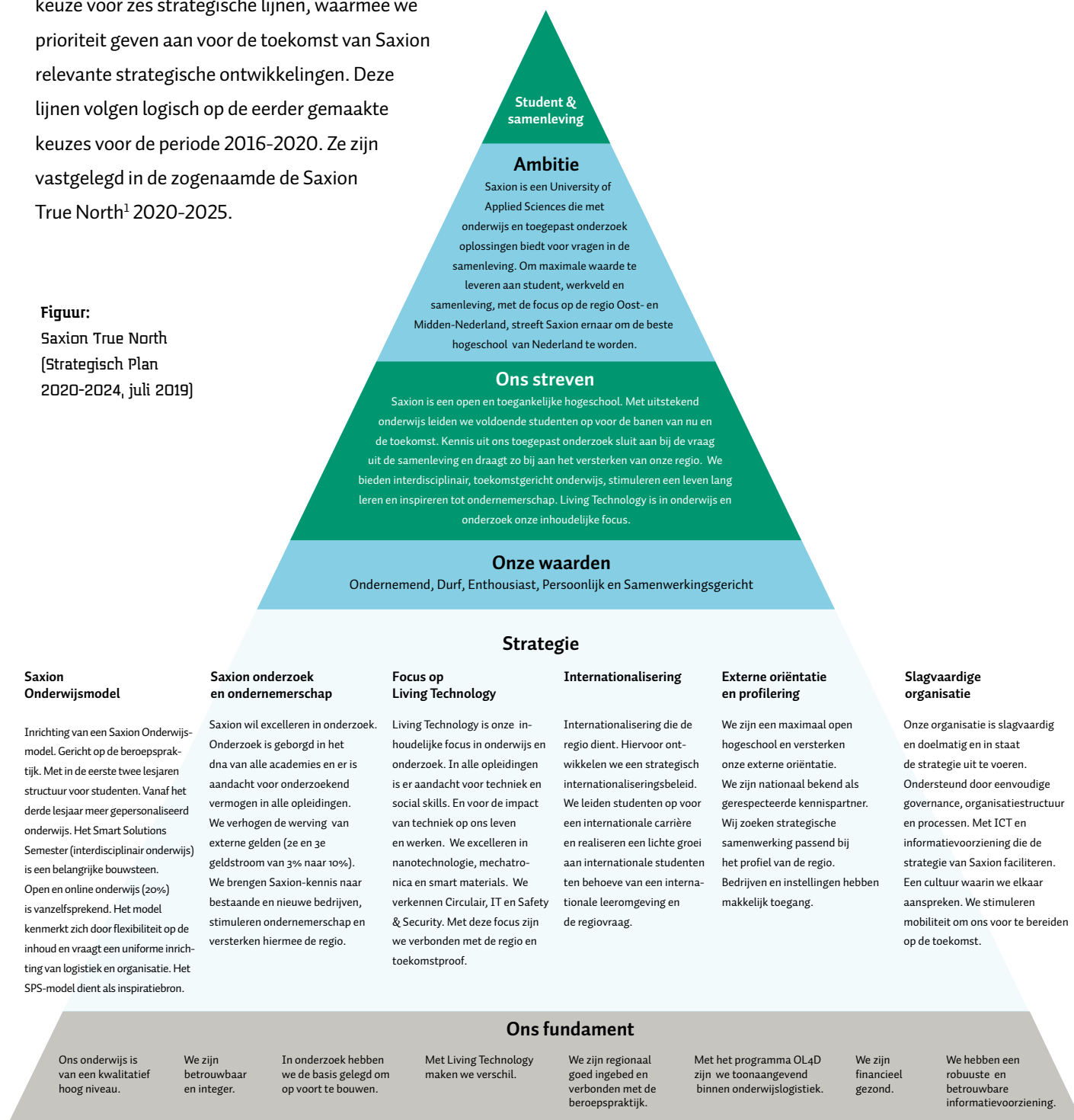
### Aanpak

Voor de beginfase van de kwaliteitsafspraken sluiten we aan bij de tot en met 2018 gedane voorinvesteringen. Die hebben hun onderbouwing in het Saxion Strategisch Plan 2016-2020, dat we in 2015 met onze stakeholders hebben opgesteld. We hebben de voorinvesteringen geanalyseerd en mede op grond daarvan in het voorjaar 2018 een aantal accenten bepaald voor de vervolginvesteringen. Dit hebben we de 'nulsituatie kwaliteitsafspraken' genoemd. Om de continuïteit in verbeteringen en vernieuwingen te garanderen, is deze aanpak ook gehanteerd voor de inzet van middelen in 2019. De accenten zijn gekoppeld aan de thema's in het Sectorakkoord.



In 2018 is de ontwikkeling van een nieuw Strategisch Plan in gang gezet. De eerste stap daarin was de keuze voor zes strategische lijnen, waarmee we prioriteit geven aan voor de toekomst van Saxion relevante strategische ontwikkelingen. Deze lijnen volgen logisch op de eerder gemaakte keuzes voor de periode 2016-2020. Ze zijn vastgelegd in de zogenaamde de Saxion True North<sup>1</sup> 2020-2025.

**Figuur:**  
Saxion True North  
(Strategisch Plan  
2020-2024, juli 2019)



<sup>1</sup> Saxion werkt sinds eind 2017 met het programma Continu Verbeteren volgens het LEAN-concept. Alle eenheden leren werken aan de hand van principes van Continu Verbeteren. Voor een organisatie die volgens dit concept werkt / wil werken is de True North de stip op de horizon, die voor alle medewerkers bekend, betekenisvol en gedragen is. Ze beschrijft compact: doelgroep, missie, ambitie, waarden, strategieën en fundament. Naarmate de True North duidelijker en concreter is weergegeven, is de focus en onderscheidend vermogen van de organisatie herkenbaarder voor medewerkers en klanten.

Saxion heeft er vervolgens voor gekozen om de totstandkoming van het plan kwaliteitsafspraken parallel te laten lopen aan het nieuwe Strategisch Plan 2020-2024. Voor de kwaliteitsafspraken is vooral de strategische lijn Saxion Onderwijsmodel (SOM) van belang. De ontwikkeling van het SOM is in volle gang. Inmiddels is de nieuwe onderwijsvisie beschreven en vastgesteld. Deze visie geeft in één adem door ook richting aan de doelen en voornemens die we in dit plan kwaliteitsafspraken hebben geformuleerd.

### Betrokkenheid stakeholders

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is actief betrokken bij de totstandkoming van het Strategisch Plan en bij de jaarlijkse beleidscyclus: voorjaarsnota en kaderbrief, jaarplan en (meerjaren)begroting, bestuursverslag en jaarrekening. Met die betrokkenheid wordt invulling gegeven aan de wettelijke bevoegdheden van de medezeggenschap. De voorjaarsnota en kaderbrief worden in een vroegtijdig stadium met de CMR besproken. De CMR heeft instemmingsrecht op de (meerjaren)begroting.

Voor de kwaliteitsafspraken geldt hetzelfde: de CMR is gesprekspartner voor de hoofdlijnen van het plan en de eindversie is ter instemming voorgelegd aan de CMR. De uitwerking die academies maken is onderwerp van gesprek met de decentrale medezeggenschap: opleidingscommissies en Academieraad (AR). Academiedirecteuren maken met de AR afspraken over de wijze waarop dat gebeurt. De AR wordt tevens om instemming gevraagd op het plan kwaliteitsafspraken voor de academie.

Sinds eind 2017 staan de kwaliteitsafspraken met grote regelmaat op de agenda van bestuur en medezeggenschap. De aanpak en keuzes, die we in 2018 hebben gemaakt, zijn meerdere malen met de CMR besproken. In de overlegvergadering van 8 oktober 2018 heeft de CMR ingestemd met de 'nulsituatie kwaliteitsafspraken'. De voor 2019 gemaakte keuzes (accenten) zijn opgenomen in de voorjaarsnota en kaderbrief 2019, die besproken zijn met de CMR. De voorjaarsnota en kaderbrief zijn uitgewerkt in een jaarplan en begroting; daarmee heeft de CMR ingestemd op 19 december 2018.

### De CMR is gesprekspartner voor de hoofdlijnen van het plan en de eindversie is ter instemming aan hen voorgelegd.

Voor wat betreft de inzet van de middelen in 2019 hebben de academies in hun jaarplan en begroting 2019 een afzonderlijke paragraaf kwaliteitsafspraken opgenomen. Deze zijn met de Academieraden besproken; de AR'en hebben instemmingsrecht op de academiebegroting. Voor de periode vanaf 2020 vindt de totstandkoming van het plan kwaliteitsafspraken plaats in samenhang met de ontwikkeling van het SOM. SOM betekent voor ons niet alleen Saxion Onderwijsmodel, maar staat ook voor Samen Onderwijs Maken: met studenten, docenten en werkveld geven wij vorm en inhoud aan het onderwijs. In de fase van visievorming (eind 2018)



zijn bij opleidingen good practices van toekomstbestendig onderwijs opgehaald en zijn 74 studenten (in totaal 24 gesprekken) geïnterviewd. Vervolgens zijn de uitgangspunten in de visie voor concrete invulling aan studenten en docenten van opleidingscommissies voorgelegd in de werksessie “SOM#hoedan” (8 februari 2019). In deze sessie hebben zij ook aangegeven waar studievoorschotmiddelen bij voorkeur aan zouden moeten worden besteed. Hier waren circa 100 deelnemers bij betrokken.

- 74 studenten geïnterviewd
- SOM#hoedan met 100 deelnemers (studenten en docenten)
- Ronde ‘Praat mee met CvB’ met telkens ook 10 studenten
- Meeting met CEO’s en andere externe stakeholders

Vanaf half februari tot eind maart 2019 is onder de noemer ‘Praat mee met CvB’ een ronde langs alle 12 academies, de Saxion Parttime School en diensten gehouden met als doel het concept Strategisch Plan 2020-2024 te delen, te bespreken en te verrijken. Aan de sessies van de academies hebben doorgaans ook tenminste 10 studenten deelgenomen. In de sessies kwam ook het SOM aan bod. In de periode maart – juni 2019 is regelmatig met de CMR (zowel met de commissie Onderwijs & Student als met de voltallige Raad) van gedachten gewisseld over het concept Strategisch Plan, het SOM en het inhoudelijk en financieel kader voor het plan kwaliteitsafspraken. De keuzes die hieruit voortvloeien zijn zoals gebruikelijk vertaald in de voorjaarsnota en kaderbrief 2020 en nemen

we vervolgens op in het jaarplan en (meerjaren) begroting 2020.

Voor wat betreft de betrokkenheid van het werkveld is ervoor gekozen dit in eerste instantie vorm te geven door middel van een sessie met CEO’s en andere stakeholders in het kader van de totstandkoming van het Strategisch Plan 2020-2024. Op 4 maart 2019 heeft het CEO-event plaatsgevonden met CEO’s van het regionale bedrijfsleven, organisaties en instellingen. Academies gebruiken daarnaast hun reguliere contact en overleg met het werkveld (bijvoorbeeld de werkveldcommissies) voor het verkrijgen van input en feedback op hun opleidingen.

De opbrengsten van deze sessies zijn gebruikt om het SOM nader in te vullen en om het inhoudelijk kader voor de kwaliteitsafspraken te kunnen formuleren. Het inhoudelijk kader bevat, aansluitend bij het SOM, de doelen en voornemens die wij in de periode 2020-2024 willen realiseren.

# 3. Visie, doelen en voornemens

## Visie

Saxion ontwikkelt zich tot een University of Applied Sciences die met onderwijs en toegepast onderzoek oplossingen biedt voor vragen in de samenleving. De visie op onderwijs en onderzoek ("Doeners met Denkkraft", december 2016) geeft richting aan de wijze waarop onze docent-onderzoekers samen met de studenten en de beroepspraktijk invulling geven aan onderzoekend onderwijs en succesvol studeren. Het is in onze ogen evident dat onderwijs en onderzoek één geheel vormen. Praktijkgericht onderzoek is integraal opgenomen in het onderwijs. Met dit 'onderzoekend onderwijs' leiden we 'doeners met denkkraft' op.



De keuze voor Living Technology als inhoudelijk zwaartepunt in onderzoek en onderwijs is in deze visie geïntegreerd. De regionale economie heeft een grote focus op technologie. In de toekomst is daarnaast voor vrijwel alle beroepen een bepaalde mate van kennis en vaardigheden van technologie nodig. Wij bereiden onze studenten daar op voor en richten ons onderwijs en onderzoek daarop in. Voor succesvol studeren moet het onderwijs daarnaast een actieve houding en bijbehorende studie-inspanning bij studenten bevorderen. Een effectieve intake, persoonlijke begeleiding, inspirerend en activerend onderwijs en een goed afstudeerproces bevorderen dat studenten zich uitgedaagd voelen om te leren. Met naar verwachting tevreden studenten en een aanvaardbaar studierendement.

## Met het SOM willen we onderwijs bieden dat studenten inspireert en dat ruimte geeft aan persoonlijke ontwikkeling.

Het panel van de NVAO dat eind 2017 de ITK bij Saxion uitvoerde, bevestigde de kracht van deze visie. Naar het oordeel van het panel verzekert het interne kwaliteitszorgsysteem in samenhang met de kwaliteitscultuur de realisatie van de eigen visie op goed onderwijs<sup>2</sup>.

In ons nieuwe Strategisch Plan scherpen we via het Saxion Onderwijsmodel onze koers aan. Met het SOM willen we onderwijs bieden dat studenten inspireert en dat ruimte geeft aan persoonlijke ontwikkeling.

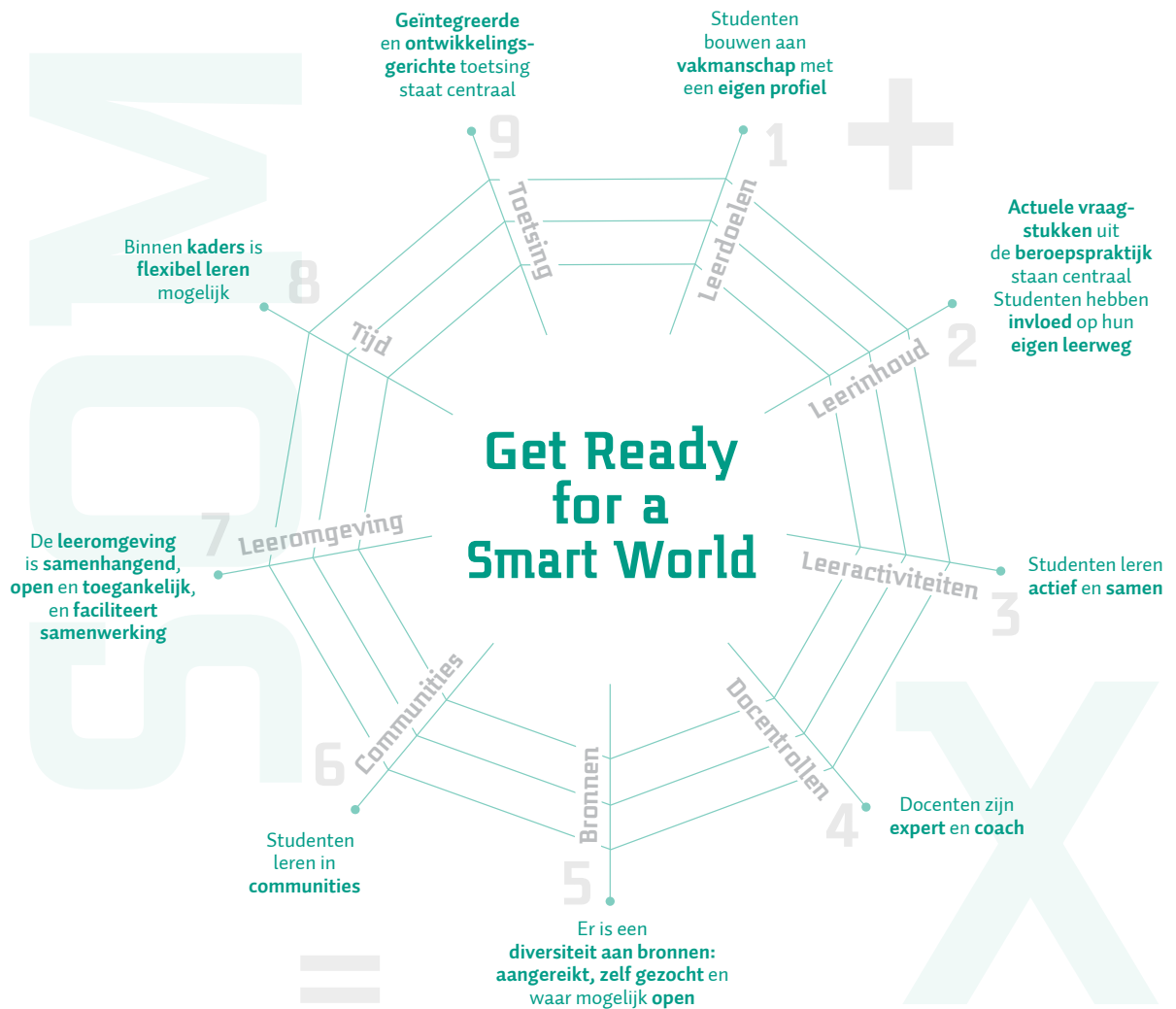
Bij Saxion leiden we studenten op voor een complexe en snel veranderende samenleving. Ondernemende, zelfbewuste professionals die met een stevige basis aan vakkennis en vaardigheden disciplinair en interdisciplinair kunnen (samen) werken. Professionals die actuele vraagstukken creatief kunnen oplossen en zó bijdragen aan verbetering en innovatie van de beroepspraktijk. Docenten maken het verschil; goed onderwijs ontstaat immers in de interactie tussen student en docent. Het zijn dan ook de docenten die het model met hun kennis en ervaring inkleuren. Het onderwijsmodel stelt ons in staat flexibel en slagvaardig in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt, en daar zelfs op vooruit te lopen. We treden ermee naar buiten, zodat onze studenten en het werkveld weten: 'Zo doet Saxion dat'<sup>3</sup>.

In een E-magazine ([som.digitaal-magazine.nl](http://som.digitaal-magazine.nl)) hebben we onze visie toegankelijk gemaakt voor alle betrokkenen en geïnteresseerden. De uitgangspunten worden uitgewerkt in afspraken voor de ontwikkeling, uitvoering en organisatie van het onderwijs en onderwijskundige richtlijnen voor het (her)ontwerpen van curricula. Daarmee wordt het SOM de vertaling van de visie op onderwijs in een onderwijsstructuur. Opleidingsteams werken volgens de principes van de onderwijsvisie en de structuur van het onderwijsmodel. Het onderwijs wordt daarmee effectiever en efficiënter.

De figuur op de volgende pagina laat de negen uitgangspunten van onze visie op onderwijs zien. De visie is vormgegeven aan de hand van het curriculaire spinnenweb van Van den Akker (2003).

<sup>2</sup> NVAO Saxion Hogeschool Adviesrapport Instellingstoets Kwaliteitszorg (maart 2018)

<sup>3</sup> Strategisch Plan 2020-2024 (Saxion Hogeschool, juli 2019)



Figuur: Visie op onderwijs (Saxion, april 2019)

### 3.1. Verantwoording keuzes

#### Voorinvesteringen en nulsituatie

Vanaf 2014 heeft Saxion fors extra geïnvesteerd in onderwijskwaliteit, zowel vanuit het reguliere budget als vanuit de reserves. Het gaat om circa 6,2 miljoen euro per jaar over alle academies. Onderdeel van deze investeringen is de aanstelling van 89 fte extra docenten. Doel daarvan was vooral de studiebegeleiding en de afstudeerbegeleiding te versterken. Deze investeringen zetten wij voort en nemen wij op in dit plan.

Nieuwe middelen wil Saxion vooral inzetten op projectonderwijs en onderwijsfaciliteiten. Tenslotte wil Saxion ruimte geven aan initiatieven en suggesties van studenten.

Samenvattend hebben wij voor de inzet van de studievoorschotmiddelen de volgende accenten gelegd:

- a. Binnen het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit):
  - Versterking projectonderwijs (en andere werkvormen), met daarbij inzet van themadocenten; integratie onderzoek in onderwijs; interdisciplinair onderwijs, zoals Smart Solutions Semester.

- b.** Binnen het thema passende en goede onderwijsfaciliteiten:  
*Versterking investering in faciliteiten die passen bij nieuwe manieren van onderwijs zoals labs, digitalisering/digitale didactiek.*
- c.** Binnen het thema meer en betere begeleiding van studenten:  
*Continuering studiebegeleiding en afstudeerbegeleiding gericht op studiesucces.*
- d.** Studentinitiatieven.

We kiezen ervoor de specifiek voor de uitvoering en realisering van de kwaliteitsafspraken benodigde professionalisering te koppelen aan de doelen en voornemens binnen de gekozen thema's. Een voorbeeld is de training tutorvaardigheid, die nodig is om interdisciplinair projectonderwijs in het Smart Solutions Semester adequaat te kunnen begeleiden. In dit plan wordt professionalisering derhalve niet apart als thema opgevoerd. Door op deze wijze om te gaan met professionalisering, houden we het onderscheid met reguliere deskundigheidsbevordering<sup>4</sup> transparant.

De andere thema's in het sectorakkoord, studiesucces en onderwijsdifferentiatie, staan zeker ook op onze agenda, maar Saxion kiest er niet voor deze te financieren uit de studievoorschotmiddelen.

Studiesucces was en is in de strategie een centraal eindresultaat; in termen van gekwalificeerde beginnende beroepsbeoefenaren én in termen van studierendement. In de afgelopen jaren is

veel geïnvesteerd in verbetering van het studiesucces. Dat is onder meer terug te zien in de studieloopbaanbegeleiding en de veranderingen in de afstudeerfase. Continuering van investeringen in studiebegeleiding is er blijvend op gericht het studiesucces te verbeteren. De verwachting is dat ook de versterking van projectonderwijs positief bijdraagt aan studiesucces; onderwijs waarin de praktijk leidend is stimuleert en motiveert studenten.

Kijken we naar activiteiten die in het sectorakkoord onder 'studiesucces' worden genoemd, dan benoemen we hier de inzet die Saxion regulier pleegt gericht op de diversiteit in de studentenpopulatie. Belangrijke voorbeelden daarvan zijn de aansluiting van leerlingen van vo-scholen, de doorstroom van studenten van het mbo (o.a. door middel van doorlopende leerwegen, het TOP-traject en het mhbo-traject) en tenslotte het beleid voor studenten met functiebeperking.

Activiteiten onder 'onderwijsdifferentiatie' waar Saxion al langere tijd op investeert zijn onder andere het Top Talent Programma (met honours- en excellentietrajecten) en Leven Lang Leren. We realiseren een grootscheepse vernieuwing van het deeltijdonderwijs en doen dat in het kader van het experiment flexibilisering.

Daarnaast zetten wij in op de ontwikkeling van Ad-opleidingen en versterken we het ondernemerschap in ons onderwijs. Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid tot een passend portfolio Ad-opleidingen te komen om aan de regio gebonden mensen een

<sup>4</sup> Conform CAO HBO 2018-2020, Hoofdstuk O - Professionalisering. Jaarlijks minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen besteden aan professionalisering. De helft daarvan (3%) wordt besteed aan een basisrecht in uren. De andere helft wordt besteed aan out of pocketkosten en vervangingskosten.

mogelijkheid tot (op)scholing op hbo-niveau te bieden. Ondernemerschap is al meerdere strategische periodes een speerpunt in het profiel van Saxion. Wij streven ernaar meer studenten richting het ondernemerschap te geleiden; dat is ook een van onze strategische indicatoren. De beleidsagenda van ons Centrum voor Ondernemerschap is bedoeld om daarvoor nodig geachte activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren.

## 3.2. Doelen en voornemens

### 3.2.1. Versterking projectonderwijs

Studenten bouwen enerzijds vakmanschap op en anderzijds de vaardigheid om met complexe vraagstukken om te gaan. De eerste twee leerjaren in het onderwijs van Saxion zijn gericht op het vakmanschap en de kennis en vaardigheden die daarbij horen. Deze twee jaren kenmerken zich door een onderwijs- en toetsprogramma dat grotendeels is voorgestructureerd, waarin de basis wordt gelegd voor vakmanschap aan de hand van kennisontwikkeling rond actuele trends en thema's uit de beroepspraktijk en daaruit voortkomende vraagstellingen. De praktijk wordt vooral exemplarisch gebruikt en er wordt gewerkt aan minder complexe beroepsproducten.

Het onderwijs- en toetsprogramma van het derde en vierde jaar is meer flexibel naar inhoud en vorm, en wordt steeds meer gestuurd door de leervragen van de student zelf. Projectwerk (dat allerlei vormen aan kan nemen) speelt daarin een belangrijke rol, gericht op het uitbouwen van de vaardigheid om met complexe vraagstukken uit de beroepspraktijk te leren omgaan. De afgelopen jaren is, op basis van diverse initiatieven en experimenten het interdisciplinaire 'Smart Solutions Semester' tot stand gekomen, dat model staat voor het interdisciplinaire onderwijs dat Saxion ontwikkelt en verzorgt. Dit willen wij de komende jaren verder ontwikkelen en invoeren.

Ons doel is de versterking van projectonderwijs. Daartoe hebben wij de volgende voornemens:

- a. meer onderwijsvormen waarbij de praktijk leidend is en de theorie in functie daarvan is geplaatst; vooral in de vorm van (project) onderwijs waar studenten, in samenspel met docenten en werkveldprofessionals, aan het werk zijn. Van deze onderwijsvormen vindt een toenemend aantal plaats in de praktijk, dat wil zeggen in een bedrijf, een instelling of instantie (werkplekleren).
- b. alle bacheloropleidingen participeren in interdisciplinair projectonderwijs in het derde of vierde leerjaar.
- c. studenten maken deel uit van een vaste 'thuisgroep' (community), die ondersteunend en stimulerend is in persoonlijke en professionele ontwikkeling. Naast de thuisgroep maakt de student deel uit van andere communities, bijvoorbeeld bij projecten.

De inzet die wij hiervoor plegen zijn:

- het (her)ontwerpen en (her)ontwikkelen van onze opleidingen, met aantoonbaar meer projectonderwijs;
- het ontwikkelen van training en scholing voor de professionalisering van docenten, opdat ze dit onderwijs inhoudelijk en procesmatig kunnen coachen en de ontwikkeling en prestaties van studenten kunnen beoordelen;
- het uitvoeren van dit onderwijs met inzet van een geschoold huidig personeel en extra aan te stellen docenten;
- het uitwerken en gefaseerd implementeren van het concept 'thuisgroep', inclusief het trainen van docenten om als docent-begeleider te kunnen fungeren.

In de eerste jaren van de planperiode wordt veel inzet gepleegd op (her)ontwerp en (her)ontwikkeling, en op professionalisering. Geleidelijk transformeert dat in de richting van uitvoering van nieuw onderwijs volgens de uitgangspunten van het SOM. Opleidingen verschillen ten aanzien van de fasering en (omvang van) inzet van middelen (incl. toename van docentencapaciteit).

### 3.2.2. Versterking investering in faciliteiten

Een sterke digitale leeromgeving en labs zijn een belangrijk onderdeel van het hoger beroepsonderwijs. Dat geldt ook voor onze OTSWO's<sup>5</sup>, de studieomgevingen van de opleidingen, die het community- of huiskamergevoel van studenten helpen

versterken. Onze beschikbare middelen om hierin te investeren zijn beperkt. Daarom willen wij een deel van de middelen van de kwaliteitsafspraken hiervoor inzetten.

Ons doel is versterking van de digitale leer- en toetsomgeving. Daartoe hebben wij de volgende voornemens:

- d. alle leermiddelen zijn zoveel mogelijk in een geïntegreerde digitale leer- en toetsomgeving beschikbaar;
- e. de digitale leer- en toetsomgeving ondersteunt de functies 'leren' en 'selecteren en certificeren' die wij onderscheiden in de toetsing.

### Een sterke digitale leeromgeving en labs zijn een belangrijk onderdeel van het hoger beroepsonderwijs.

Ons doel is versterking van de fysieke leer- en toetsomgeving. Daartoe hebben wij als voornemens:

- f. opleidingen maken weloverwogen gebruik van labs waar studenten aan real life praktijksituaties werken (naast of met gebruikmaking van bestaande faciliteiten, zoals Start!bySaxion Locatie Ariënsplein in Enschede en Locatie Ketelhuis Deventer, Stadslab/Praktijklab in Deventer, het Saxion Lab Health & Wellbeing). Bij de techniekopleidingen gaat het ook om het up to date houden van de bestaande opleidingsspecifieke lesruimtes, labs en werkplaatsen.

g. alle opleidingen hebben studeer-, leer-, werk- en ontmoetingsomgevingen, die studenten uitnodigen en stimuleren tot samen actief leren. Daarbij gaat het om de OTSWO's, om 'huiskamers' voor 'thuisgroepen' en om ruimtes waar studenten in dialoog met docenten, onderzoekers en mensen van het werkveld leren.

De investeringen in de digitale leer- en toetsomgeving zullen met name in de tweede helft van de planperiode plaatsvinden. In de eerste jaren zullen we voorbereidingen treffen daarvoor en enkele vernieuwingen kunnen realiseren.

Wat betreft de versterking van de fysieke leer- en toetsomgeving kunnen we al snel verbeteringen realiseren op het gebied van (project)ruimtes en upgrading van OTSWO's. Voor de realisering van 'huiskamers' en labs is verkenning en voorbereiding essentieel. We streven naar gefaseerde realisatie vanaf 2021.

### 3.2.3. Continuering studiebegeleiding

Het continu werken aan verbetering van het onderwijs en onze studenten actief gedurende hun studie begeleiden gericht op succesvolle afronding, is een rode draad in onze aanpak voor het vergroten van studiesucces. Uitval en bachelorrendement zijn belangrijke indicatoren waarmee we meten in hoeverre onze inzet effectief is. Pijlers in ons beleid zijn effectieve intake, persoonlijke begeleiding, inspirerend en activerend onderwijs en een goed afstudeerproces.

In onze eindresultaten op studiesucces zien we dat de daling van de uitval stagneert en het bachelorrendement gemiddeld (voorzichtig) positief toeneemt. Er is sprake van een licht toenemende tevredenheid bij studenten. We zijn er nog niet en continueren de inzet daarop. We versterken de begeleiding bij de persoonlijke ontwikkeling van studenten, gericht op het creëren van hun eigen persoonlijk, professioneel profiel.

Ons doel is continuering van studiebegeleiding. Daartoe hebben wij als voornemen:

h. de persoonlijke ontwikkeling van studenten gericht op het creëren van een eigen professioneel en persoonlijk profiel.

Voor dit voornemen geldt een fasering vergelijkbaar met de voornemens a, b en c. Het wordt integraal meegenomen in herontwerp en herontwikkeling van het onderwijs. Docenten worden getraind om de bijbehorende leeractiviteiten te ondersteunen. Toename van docentencapaciteit is ook hier aan de orde.

### 3.2.4. Studentinitiatieven

Door de CMR is de suggestie gedaan om middelen beschikbaar te stellen voor initiatieven van studenten, die bijdragen aan een of meer van de doelen uit dit plan kwaliteitsafspraken. Daarvoor is separaat ruimte in dit plan, waarbij we ons in eerste instantie richten op aan opleidingen verbonden studieverenigingen. Studieverenigingen spelen een belangrijke rol bij het vergroten van de academische en sociale betrokkenheid van studenten bij de opleiding.



Zij stimuleren en faciliteren studenten om zich in te zetten voor hun studie. De bestedingen op dit onderwerp kunnen betrekking hebben op de drie accenten die Saxion met name heeft gekozen.

### 3.2.5. Doelen en voornemens in één schema

Onderstaande tabel geeft een schematische weergave van de thema's en bijbehorende doelen en voornemens. De doelen stemmen overeen met de accenten in de strategie.

Tabel: schema thema's – doelen - voornemens

DOELEN SAXION 2020-2024				
Thema's kwaliteitsafspraken Sectorakkoord	Versterking projectonderwijs	Versterking investering in faciliteiten	Continuering en aanscherping begeleiding	Student initiatieven
	Voornemens Saxion 2019-2024			
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	A. B. C.			
2. Meer en betere begeleiding van studenten			H.	
3. Studiesucces				
4. Onderwijsdifferentiatie				
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten		D. E. F. G.		
6. Verdere professionalisering docenten (docentkwaliteit)				

**Legenda:**

- Letters corresponderen met de voornemens
- Horizontale pijlen: studenteninitiatieven die bijdragen aan voornemens
- Verticale pijlen: voornemens geven richting aan professionalisering

## 4. Uitvoering en evaluatie

Doordat we met het plan kwaliteitsafspraken aansluiten bij lopende ontwikkelingen in opleidingen, is er een goede start. Onze academies hebben eerder al voor 2018 en 2019 hun activiteiten en bestedingen vastgelegd. Voor 2020 en verder maken zij hun eigen plan. Bij de uitvoering van het plan worden zij ondersteund vanuit het programma SOM. De monitoring van de uitvoering vindt plaats in de reguliere P&C-cyclus.



## 4.1. Financieel kader

Deze paragraaf geeft een toelichting op de inzet van de middelen. We doen dat aan de hand van de jaren (2019; 2020; 2021 – 2024), waarbij we inzichtelijk maken wat academies inzetten en wat we gemeenschappelijk inzetten. We beschrijven kort de activiteiten en bestedingen, waar nodig onderscheiden naar de accenten.

Bij de realisering van de voornemens a, b, c en h gaat het om vernieuwde curricula met meer aan de praktijk verbonden (project)onderwijs, interdisciplinair onderwijs en communityvorming. Voor de ontwikkeling en uitvoering is een toenemend aantal docenten toegevoegd en is er sprake van uitbreiding van docentencapaciteit.

In de eerste jaren ligt focus op ontwerp, ontwikkeling en scholing en geleidelijke implementatie. In volgende jaren meer op implementatie en uitvoering.

Onzekerheden in de bekostiging van het hoger onderwijs maken het opnemen van indicatoren hiervoor (bijvoorbeeld student-docent ratio) lastig. Op dit moment lijken de negatieve financiële gevolgen uit de aanbevelingen van de commissie Van Rijn te worden gecompenseerd. Indien uit definitieve besluitvorming toch een nadelig effect voor Saxion ontstaat, kan dit effect hebben voor de in te zetten middelen voor onderwijs en onderzoek.

De voornemens d t/m g vertalen zich in gerealiseerde investeringen in een betere digitale leer-/toetsomgeving, projectruimten, labs en werkplekken voor studenten. De verbetering van de digitale omgeving vindt plaats in

samenhang met de IV Roadmap van Saxion, waarin investeringen in de digitale leeromgeving voorzien zijn vanaf 2022. Veel versnelling is niet mogelijk, omdat prioriteit moet worden gegeven aan vervanging en/of vernieuwing van de IV-basisinfrastructuur. Financiering daarvan vindt in hoofdzaak uit de reguliere financiële middelen plaats. Vanwege krapte op de arbeidsmarkt kan de personele capaciteit hiervoor nauwelijks worden uitgebreid. De eerste jaren zijn de bestedingen daarom nog beperkt.

### 2019:

Allereerst is de keuze gemaakt om middelen die tot en met 2018 aan academies zijn toegekend (€ 6,2 mln) in en na 2019 te handhaven. De verdeling over de academies wordt jaarlijks bepaald op basis van het aantal bekostigde studenten per 1 oktober van het voorgaande jaar, rekening houdende met het bekostigingsprofiel. Deze verdeelsleutel is eerder ook toegepast bij de voorinvesteringen.

De beschikbare middelen kwaliteitsafspraken zijn op basis van de meest actuele gegevens (gegevens OCW van 5 juni 2019) bepaald. De beschikbare middelen zijn afhankelijk van het macrobudget OCW en het marktaandeel inschrijvingen van de instelling. Deze worden jaarlijks bepaald. De werkelijk beschikbare middelen kunnen dan ook afwijken van de in dit plan opgenomen middelen. Jaarlijks wordt bepaald ten gunste of ten laste van welke budgetten eventuele verschillen worden gebracht.

**2020:**

Voor 2020 is de toename bescheiden, namelijk ca €1,26 mln. We hebben ervoor gekozen deze middelen gemeenschappelijk in te zetten. Dat maakt het mogelijk om voor de realisering van een aantal voornemens voorbereidende activiteiten uit te voeren.

**Versterking projectonderwijs en continuering studiebegeleiding**

→ (Her)ontwerp en (her)ontwikkeling van curricula en de bijbehorende training en professionalisering van docenten (doelen a, b, c en h), zodat snel een toenemend aantal docenten de gewenste rol kan uitvoeren. Dit doen we met gebruikmaking van het programma SOM. We richten hiervoor in najaar 2019 een project 'Learning & development' in, gericht op ontwerp en ontwikkeling van onderwijs, en op training, scholing en ondersteuning van docenten(teams) in het ontwikkelen van onderwijs, alsmede voor het uitvoeren van dat onderwijs.

**Versterking investering in faciliteiten**

→ De start van de revitalisering en uitbreiding van projectruimtes voor interdisciplinair onderwijs, alsmede de upgrade van OTSWO's. Het streven is daarvan een deel uit te voeren in de zomerprojecten van 2020. Dit betekent dat dit onderwerp als "apart hoofdstuk" wordt meegenomen in de voorbereidende gesprekken over investeringen en ruimten die jaarlijks met de academies plaatsvinden. De plannen en wensen van de academies worden vertaald in

een ruimteplan, met het ontwerp voor deze ruimtes en bijbehorende faciliteiten.

→ We gaan aan de slag met enkele innovaties van de digitale leer- en toetsomgeving, te weten: 'studenten-app', peer feedback tool en learning analytics.

(De verkenning van het updaten van bestaande lab-voorzieningen en van te ontwikkelen nieuwe labs, met name een Safety & Security Lab en een Innovation Lab, voeren we uit ten laste van reguliere middelen. Het streven is om vanaf 2021 de upgrading en realisatie van de labs te realiseren.)

**Studentinitiatieven**

→ De ontwikkeling en opstart van studentinitiatieven, leidend tot de eerste bijdragen aan een of meer doelen.

**2021-2024:**

Voor 2021 t/m 2024 is er een toename, olopend tot ca €12 mln voorzien. De middelen gaan deels naar de academies en het andere deel wordt gemeenschappelijk ingezet. Dat gebeurt als volgt:

**Academies**

→ Voor de versterking van het projectonderwijs en de continuering van studiebegeleiding. Hierbij gaat het met name om inzet, en ontwikkeling en scholing van docenten, alsmede om (kwantitatieve) uitbreiding van de docentcapaciteit.

Academies bepalen zelf in overleg met de decentrale medezeggenschap hoe de middelen, passend binnen het inhoudelijk

kader, worden ingezet. De plannen van de academies worden opgenomen in hun jaarplan en begroting.

### Gemeenschappelijk

- Voor ondersteuning van de ontwikkeling en implementatie van projectonderwijs en de continuering van studiebegeleiding. Dat gebeurt via het programma SOM, dat loopt t/m 2024. De inzet loopt geleidelijk terug.
- Voor investeringen in de fysieke leer- en toetsomgeving. De investeringen bouwen voort op de verkenningen en ontwikkelingen in 2020 en vinden plaats in samenhang met het lange termijn huisvestingsplan. De investeringen lopen geleidelijk op en stabiliseren zich na verloop van tijd. Vooralnog is het streven:
  1. Upgrading van bestaande labs. De prioriteit in het technische domein wordt gesteld in goede balans met de keuzes die we op dit vlak maken voor andere domeinen.
  2. Realisering van nieuwe labs, met vooralnog als streven: in 2021 een Safety & Security Lab en in 2022 het Innovation Lab.
  3. Voortzetting van de upgrading en inrichting van projectruimtes, waar studenten samen kunnen werken aan hun projecten waarbij de praktijk leidend is, en starten met ontwikkeling van ruimtes voor thuisgroepen. Dit gebeurt in nauw samenspel met de academies, die in hun plannen invulling geven aan dit projectonderwijs. Die zullen de nodige verscheidenheid laten zien.

- voor investeringen in de digitale leer- en toetsomgeving. De investeringen bouwen voort op de ontwikkelingen die in 2020 plaatsvinden.
- voor studentinitiatieven. De bestedingen vinden plaats in vervolg op de keuzes die eind 2019 zijn gemaakt en waar in 2020 voor het eerst mee is gewerkt.

### *Academies bepalen zelf in overleg met de decentrale medezeggenschap hoe de middelen, passend binnen het inhoudelijk kader, worden ingezet.*

In de tabel op pagina 22 is aangegeven hoe de middelenverdeling over academies en gemeenschappelijk eruit ziet. De bedragen voor 2018 en 2019 zijn onderbouwd in respectievelijk de analyse van de voorinvesteringen ('nulsituatie') en de jaarplannen 2019 van de academies. De bedragen voor 2020 en 2021 worden onderbouwd in:

- deelplannen kwaliteitsafspraken 2020 en 2021 van de academies;
- deelplannen voor de gemeenschappelijke voornemens 2020 en 2021.

IN € X 1.000	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>GEMEENSCHAPPELIJK</b>							
SOM	-	-	€ 900	€ 700	€ 650	€ 450	€ 250
Labs	-	-	€ -	€ 1.300	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Projectruimten	-	-	€ 250	€ 700	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Digitale leer- en toets-omgeving	-	-	€ 65	€ 725	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Studenteninitiatieven	-	-	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50
<b>TOTAAL GEMEENSCHAPPELIJK</b>	€ -	€ -	€ 1.265	€ 3.475	€ 5.700	€ 5.500	€ 5.300
<b>ACADEMIES</b>							
Projectonderwijs	€ 2.105	€ 2.908	€ 3.195	€ 4.813	€ 5.275	€ 5.828	€ 7.072
Begeleiding	€ 2.398	€ 1.597	€ 1.700	€ 2.692	€ 2.879	€ 3.180	€ 3.859
Faciliteiten	€ 597	€ 1.696	€ 1.306	€ 1.695	€ 2.006	€ 2.216	€ 2.689
Professionalisering	€ 982	-					
<b>SUBTOTAAL ACADEMIES BASIS</b>	€ 6.082	€ 6.201	€ 6.201	€ 6.201	€ 6.201	€ 6.201	€ 6.201
<b>SUBTOTAAL ACADEMIES EXTRA VANAF 2021</b>				€ 3.000	€ 3.959	€ 5.023	€ 7.420
<b>TOTAAL ACADEMIES</b>	€ 6.082	€ 6.201	€ 6.201	€ 9.201	€ 10.160	€ 11.224	€ 13.621
<b>TOTAAL</b>	€ 6.082	€ 6.201	€ 7.466	€ 12.676	€ 15.860	€ 16.724	€ 18.921

■ Berekend op basis van academieplannen 2020 -2021

■ Extrapolatie op basis van bedragen 2020 en 2021

In de bijlage op pagina op pagin 28 - 29 is te zien hoe Saxion de studievoorschotmiddelen inzet over de gekozen thema's uit het sectorakkoord. De bestedingen voor professionalisering worden geïncorporeerd in met name de thema's "intensief en kleinschalig onderwijs" en in "begeleiding".

## 4.2. Beleidsacties

### Inzet academies: onderwijsontwikkelplan

In het jaarplan 2019 hebben academies met behulp van een format aangegeven hoe zij de middelen, verdeeld over de drie accenten, aanwenden. Academies maken jaarlijks een onderwijsontwikkelplan. Spitste zich dat tot en met 2019 toe op onderwijsontwikkeling en –vernieuwing met ICT; voor de komende jaren omvat het onderwijsontwikkelplan daarnaast de plannen voor de ontwikkeling en implementatie van SOM én hun plan kwaliteitsafspraken. Door deze integrale werkwijze lopen de ontwikkeling en implementatie van SOM en de uitvoering van het plan kwaliteitsafspraken met elkaar in de pas. In de periode tot de zomer 2019 maken de academies een eerste versie van hun deelplan kwaliteitsafspraken, waarin zij aangeven hoe zij de reeds beschikbare middelen in 2020 (blijven) inzetten en hoe zij, voor zover zij dat op dat moment realistisch kunnen inschatten, de middelen vanaf 2021 inzetten.

### Gemeenschappelijke inzet: deelplannen

Voor de gemeenschappelijke inzet van middelen maken de betreffende diensten/programma's in samenspraak met de academies deelplannen

kwaliteitsafspraken. Voor 2020 vindt dit plaats in het jaarplan-/begrotingsproces. Dat betekent dat deze plannen in het najaar 2019 worden gemaakt. Concreet gaat het om:

1. een deelplan ondersteuning realisering SOM (uitvoering vanaf 2020 t/m 2024) (met name gericht op de doelen a, b, c en h); door programma SOM;
2. een eerste versie deelplan vernieuwing digitale leer- en toetsomgeving (doelen d. en e.) (uitvoering vanaf 2020); door de dienst Onderwijs & Student Services (OSS);
3. een eerste versie deelplan vernieuwing fysieke leer- en toetsomgeving (doelen f. en g.) (uitvoering vanaf 2020); door de Facility Support Organisatie (FSO);
4. een eerste uitwerking aanpak studentinitiatieven (uitvoering vanaf 2020); door het StudieSuccesCentrum (SSC).

De deelplannen 1 t/m 3 sluiten aan bij respectievelijk de roadmap van het programma SOM, de IV-Roadmap 2019-2022 van Saxion en het lange termijn huisvestingsplan van Saxion. Deze deelplannen worden aan de CMR voorgelegd.

Daarnaast maakt SSC in samenspraak met een vertegenwoordiging van de studieverenigingen (inclusief de Koepel Organisatie Studieverenigingen Saxion, KOSS) een aanpak met criteria en de wijze van toekenning van middelen voor deze initiatieven.

Onderstaande tabel geeft het overzicht van toegekende academiebudgetten 2019 en de verwachte academiebudgetten 2020 tot en met 2024.

IN €

ACADEMIE	TOTAAL 2019	TOTAAL 2020	TOTAAL 2021	TOTAAL 2022	TOTAAL 2023	TOTAAL 2024
ACT	919.362	919.362	1.392.924	1.554.630	1.731.273	1.785.617
AGZ	706.840	706.840	1.063.350	1.177.454	1.284.158	1.600.219
AMA	438.231	438.231	651.534	710.187	780.081	958.047
AMM	494.543	494.543	739.218	815.470	901.225	1.117.238
APO	273.962	273.962	412.770	459.689	513.823	648.880
BBT	435.188	435.188	658.616	725.142	796.288	971.027
ABRR	615.316	615.316	923.010	1.023.567	1.140.651	1.434.348
FEM	270.919	270.919	409.226	454.972	506.954	642.259
HBS	438.166	438.166	652.069	711.254	779.656	967.234
IBS	182.246	182.246	275.484	315.113	351.902	471.970
LED	758.668	758.668	1.146.003	1.269.471	1.409.896	1.771.363
SCE	424.230	424.230	633.479	700.231	785.017	1.010.303
SPS	242.789	242.789	242.789	242.789	242.789	242.789
<b>TOTAAL SAXION</b>	<b>6.200.462</b>	<b>6.200.462</b>	<b>9.200.472</b>	<b>10.159.967</b>	<b>11.223.713</b>	<b>13.621.296</b>



## 4.3. Monitoring en evaluatie

### P&C-cyclus

Saxion heeft een P&C-cyclus waarin op instellingsniveau en op academieniveau (en binnen de academies op opleidings- en/of teamniveau) per kalenderjaar wordt gewerkt met een jaarplan en (meerjaren)begroting, tussentijdse managementrapportage, jaarrapportages (academies) en jaarverslag (instelling). Tweemaal per jaar heeft de academiecteur bilateraal overleg met het College van Bestuur. En daarnaast is er periodiek overleg tussen de academiecteur en de portefeuillehouder College van Bestuur. Wij gebruiken deze cyclus ook voor de monitoring van de totstandkoming, operationalisering en uitvoering van de academieplannen en de deelplannen voor de gemeenschappelijke voornemens in het kader van de kwaliteitsafspraken.

De academies hebben in hun jaarplan en begroting voor 2019 hun voornemens al opgenomen. Voor 2018 hebben zij een analyse gemaakt van de investeringen. Het format dat

*De voortgang van de uitvoering van de plannen van de academies is onderwerp van bespreking met de medezeggenschap. Dat gebeurt in elk geval bij de jaarlijkse planvorming en de jaarlijkse rapportage.*

zij gebruiken, is erop gericht dat ze voor elk van de doelen aangeven welke voornemens zij hebben en welke middelen zij daarvoor inzetten. In de rapportage geven zij de voortgang, respectievelijk de realisatie aan.

De voortgang van de uitvoering van de plannen van de academies is onderwerp van bespreking met de medezeggenschap. Dat gebeurt in elk geval bij de jaarlijkse planvorming en de jaarlijkse rapportage.

In de P&C-cyclus op instellingsniveau legt het CvB het jaarplan en (meerjaren)begroting en het jaarverslag (bestaande uit bestuursverslag en jaarrekening) voor aan de CMR en de RvT. De betrokkenheid van CMR en RvT beperkt zich niet tot instemming resp. goedkeuring. Het CvB bespreekt regelmatig de voortgang van de uitvoering van beleid met de CMR en de RvT. Dat geldt ook voor (de uitvoering van) (onderdelen van) het plan kwaliteitsafspraken.

### Evaluatie

Saxion evalueert de voortgang van de ontwikkelingen en de inzet van de middelen voortdurend. Dat gebeurt met gebruikmaking van de informatie die in de P&C-cyclus wordt verstrekt. Aanvullend daarop ontwikkelen we in het najaar 2019 een SOM-scan, waarmee we per academie per uitgangspunt van de onderwijsvisie én de voornemens a. tot en met h. uit het plan kwaliteitsafspraken de nulsituatie, de ambitie, de acties en vervolgens periodiek de voortgang van de realisatie in beeld brengen. Op instellingsniveau kunnen we zo per doel (en daarmee ook per thema) inventariseren

wat de stand van zaken is, en welke bijsturing eventueel nodig is.

Bureau Kwaliteitszorg (BK) voert deze evaluaties uit. De dienst Control, Finance & Account (CFA) ondersteunt daarbij. Beide eenheden begeleiden academies bij de totstandkoming van en rapportage over hun plannen. Ze doen dat ook bij de totstandkoming van en rapportage over de gemeenschappelijke deelplannen.

Aanvullend voert het lectoraat Innovatief & Effectief Onderwijs evaluatieonderzoek uit. Dit lectoraat heeft een Saxionbrede opdracht en is nadrukkelijk betrokken bij het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van onderwijsinnovaties. Het lectoraat heeft onze opleidingen de afgelopen jaren geholpen bij het programma Studiesucces (2013-2017), het Top Talent Programma (vanaf 2010) en de algehele hervorming van het deeltijdonderwijs (vanaf 2014).

Het lectoraat is betrokken bij de ontwikkeling van het Saxion Onderwijs Model (SOM). Het onderdeel van het evaluatieonderzoek dat zij in dit verband doet op de kwaliteitsafspraken, richt zich met name op de vraag in hoeverre én hoe zowel academies als Saxion gemeenschappelijk hebben bijgedragen aan realisering van de voornemens ten aanzien van:

→ zowel de (kwantitatieve) uitbreiding van de docentcapaciteit, alsook de scholing van docenten met het oog op versterking projectonderwijs en verbetering van de studiebegeleiding voor meer kleinschalig en intensiever onderwijs;

→ de verbetering van de fysieke (en digitale) leer- en toetsomgeving, waaronder:

- de voortzetting van de ontwikkeling van 'labs' voor onderwijs en onderzoek (waar studenten, docenten, onderzoekers en werkveld gebruik van maken) met prioriteit in het technische domein;
- de ontwikkeling van projectruimtes, waar studenten samen kunnen werken aan hun projecten waarbij de praktijk leidend is;
- en ruimtes voor thuisgroepen.



# Bijlage

Inzet studievoorschotmiddelen naar thema (bedragen x 1.000)	2018		2019		2020	
	ACADEMIES	SAXION	ACADEMIES	SAXION	ACADEMIES	SAXION
<b>THEMA</b>						
KLEINSCHALIG EN INTENSIEF ONDERWIJS	€ 2.105		€ 2.908		€ 3.195	€ 900
MEER EN BETERE BEGELEIDING	€ 2.398		€ 1.597		€ 1.700	-
PASSENDE FACILITEITEN	€ 597		€ 1.696		€ 1.306	€ 315
PROFESSIONALISERING	€ 982		-			
STUDENTINITIATIEVEN						€ 50
ACADEMIES: VERDELING OVER THEMA'S TE BEPALEN					€ 6.201	
SUBTOTAAL	€ 6.082	€ -	€ 6.201	€ -	€ 6.200	€ 1.265
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 6.082</b>		<b>€ 6.201</b>		<b>€ 7.465</b>	

2021		2022		2023		2024	
ACADEMIES	SAXION	ACADEMIES	SAXION	ACADEMIES	SAXION	ACADEMIES	SAXION
€ 4.813	€ 700	€ 5.275	€ 650	€ 5.828	€ 450	€ 7.072	€ 250
€ 2.692	-	€ 2.879	-	€ 3.180	-	€ 3.859	-
€ 1.695	€ 2.725	€ 2.006	€ 5.000	€ 2.216	€ 5.000	€ 2.689	€ 5.000
	€ 50		€ 50		€ 50		€ 250
€ 9.201		€ 10.160		€ 11.224		€ 13.621	
€ 9.200	€ 3.475	€ 10.160	€ 5.700	€ 11.224	€ 5.500	€ 13.621	€ 5.300
<b>€ 12.675</b>		<b>€ 15.860</b>		<b>€ 16.724</b>		<b>€ 18.921</b>	

■ Berekend op basis van academieplannen 2020 -2021

■ Extrapolatie op basis van bedragen 2020 en 2021





