

Meerjarenplan voor de inzet van Bestuursakkoordmiddelen (BAO) 2026-2030

Afdeling : Academische Zaken
Datum : 11.11.2025
Versie : 3



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Uitgangspunten voor besteding	4
2.1	Bestuurlijke uitgangspunten	4
2.2	Financiële uitgangspunten	4
3	Bestedingsagenda 2026-2030	7
3.1	EUR-brede middelen: strategische thema's	7
3.1.1	Impact & Engagement	8
3.1.2	Strategisch Portfoliofonds (SPF)	8
3.1.3	Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	10
3.1.4	AI in/voor het onderwijs	10
3.2	EUR-brede middelen: going concern en randvoorwaarden	11
3.2.1	Uitvoering WIB	11
3.2.2	Opvolging ITK	12
3.3	EUR-brede middelen: CLI en Wellbeing	12
3.3.1	Community for Learning & Innovation (CLI)	12
3.3.2	Programma Studentenwelzijn (SW)	13
3.3.3	Samenvatting verdeling en inzet op hoofdlijnen voor 2026 (en verder)	14
3.4	Facultaire middelen	16
4	Governance, monitoring en verantwoording	17
4.1	Context en uitgangspunten	17
4.2	Governance, monitoring en verantwoording: Van HOKA naar BAO	17
4.2.1	Inrichting facultaire monitoring en verantwoording	18
4.2.2	Inrichting monitoring en verantwoording inzet EUR-brede BAO-middelen	19
4.3	Afstemming en betrokkenheid medezeggenschap	21
4.3.1	Medezeggenschap: overgang van HoKa naar BAO	21
4.4.2	Betrokkenheid van Universiteitsraad	22
4.4.3	Betrokkenheid van facultaire medezeggenschap	23
	Bijlagen	25

1 Inleiding

De Kwaliteitsafspraken¹ (HoKa², 2019-2024) liepen af per 1 januari 2025. In 2022 heeft OCW een Bestuursakkoord³ gesloten met de universiteiten en hogescholen om het Nederlandse stelsel van hoger onderwijs en onderzoek te versterken en fundamentele knelpunten aan te pakken. In de bijhorende OCW beleidsbrief⁴ is afgesproken dat per 2025 de zogenaamde studievoorschotmiddelen gecontinueerd zullen worden en structureel via de lumpsumbekostiging geoormerkt aan de instellingen zullen worden toegekend. Het doel hierbij was het creëren van meer rust en ruimte, zowel op het gebied van bekostiging als administratieve belasting.

Voor het gehele hoger onderwijs bedraagt dit circa 625M per jaar⁵. Er worden niet meer per instelling afspraken gemaakt over de verdeling en besteding van deze middelen en er vindt ook geen toetsing vooraf van de plannen door de NVAO meer plaats (zoals bij de Kwaliteitsafspraken wel het geval was).⁶ Door deze middelen op een dergelijke manier structureel toe te kennen, vertrouwt de overheid de universiteiten om het huidige kwaliteitsniveau van het onderwijs te waarborgen en waar mogelijk verder te verbeteren.

De instellingen dienen deze middelen vanuit Bestuursakkoord Onderwijs (BAO) structureel in te zetten voor de (bevordering/versterking van de) kwaliteit van hun onderwijs. Qua (financiële) planvorming dient een meerjarenplan met bijbehorende begroting opgesteld te worden die inzicht geeft in de beoogde doelen en besteding ervan. De inzet van de middelen wordt jaarlijks formeel verantwoord aan OCW in het instellingsjaarverslag. Tevens wordt vereist dat de instellingen hun medezeggenschap tijdig en voldoende blijvend betrekken bij de besteding van deze middelen. Tot slot wordt op de website van UNL gerapporteerd over resultaten op sector- en instellingsniveau.⁷

Vanaf 2025 ontvangt de EUR jaarlijks M€ 22,8 vanuit het BAO. Twee derde van deze middelen wordt rechtstreeks toegekend aan de faculteiten (€ 15,2M) en een derde (€7,7M) ingezet voor strategische en interfacultaire thema's die gemeenschappelijk belang dienen.

¹ In 2018 hebben de onderwijssectoren, studentbonden en de OCW gezamenlijk het Sectorakkoord ondertekend waarin is vastgelegd hoe de studievoorschotmiddelen ingezet zouden worden. Deze middelen kwamen vrij door de invoering van het leenstelsel in 2015 en werden in de periode van 2019-2024 door alle onderwijssectoren ingezet om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Voor de inzet van de middelen zijn dus Kwaliteitsafspraken gemaakt. OCW, onderwijsinstellingen en studentbonden bepaalden samen dat de middelen besteed zouden worden aan 6 thema's: onderwijsintensiteit, onderwijsdifferentiatie, docentkwaliteit, onderwijsvoorzieningen, betere begeleiding studenten en studiesucces.

² HoKa – Hoger Onderwijs Kwaliteitsafspraken

³ Bestuursakkoord 2022 – hoger onderwijs en wetenschap, 14.07.2022:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/07/14/bestuursakkoord-2022-hoger-onderwijs-en-wetenschap>

⁴ Kamerbrief hoger onderwijs en wetenschap, 17.06.2022:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/06/17/aan-de-tweede-kamer-beleidsbrief-hoger-onderwijs-en-wetenschap>

⁵ Dit bedrag wordt binnen de EUR apart gehouden/geoormerkt en jaarlijks conform LPO-% geïndexeerd.

⁶ Grondslag voor de kwaliteitsbekostiging is per 2025 geschrapt. Hierbij de link naar de relevante Eerste (en Tweede Kamer) stukken:
https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/36454_schrappen_grondslag

⁷ Zie bijlage 2b van het Bestuursakkoord: Indicatoren wo Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. Hierbij worden op sectorniveau volgende kengetallen bijgehouden: student-stafratio, onderwijskwalificatie docenten BKO, tevredenheid studenten algemeen (NSE) en betrokkenheid medezeggenschap (via monitor medezeggenschap).

2 Uitgangspunten voor besteding

2.1 Bestuurlijke uitgangspunten

De nieuwe instellingsstrategie van de Erasmus Universiteit (Strategy2030) alsook de herijkte onderwijsvisie zijn leidend voor de inzet van de BAO-middelen voor de komende jaren. Hiermee wordt de lijn die ingezet is met HoKa in voorgaande strategische periode voortgezet. Zowel de facultaire als de gemeenschappelijke BAO-middelen worden in de komende strategische periode besteed om de onderwijsvisie, strategische doelen en bijbehorende prioriteiten te realiseren.

Als EUR blijven we investeren in verbetering en innovatie van ons onderwijs juist ook in zware financiële tijden. De inzet van BAO-middelen helpt EUR om zich te positioneren en veerkrachtig te zijn in een veranderend (geo)politiek, bestuurlijk en financieel WO-landschap. Dit betreft onder andere meervoudige en complexe financiële uitdagingen zoals de recent door de overheid ingezette bezuinigingen en verwachte daling van internationale studenten (door de WIB), afname Nederlandse studenten (door de demografische ontwikkelingen) en daling van de referentieraming. Tegelijkertijd bieden de verschillende geopolitieke en maatschappelijke ontwikkelingen kansen voor de EUR om bij te dragen aan het agenderen, duiden en oplossen van (grote en complexe) maatschappelijke vraagstukken. Hiermee is de inzet verankerd in onze Erasmiaanse waarden: maatschappelijk betrokken, wereldburger, verbindend, ondernemend en ruimdenkend.

Geheel in lijn met de wettelijke OCW-kaders dienen zowel de inhoudelijke als de financiële keuzes nauw afgestemd te worden met de relevante medezeggenschapsraden die ook in de BAO-periode advies- en instemmingsrecht behouden. Voor de besteding van de gemeenschappelijke en facultaire BAO-middelen worden de U-raad (Taskforce BAO) en facultaire medezeggenschapsraden respectievelijk tijdig en voldoende betrokken bij de planvorming, monitoring en eventuele bijsturing.

De precieze thematische focus voor de meerjaren inzet van de gemeenschappelijke BAO-middelen wordt in nauwe afstemming met vice-decanen onderwijs bepaald. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan de integraliteit en continuïteit van de interfacultaire en EUR-brede inzet. Om fragmentatie van inzet en middelen te voorkomen en maximale impact te bereiken wordt het aantal strategische prioriteiten/thema's die met de BAO-middelen (mede) gefinancierd worden zo beperkt mogelijk gehouden.

2.2 Financiële uitgangspunten

Ook wat betreft de financiële uitgangspunten bouwt dit plan voort op de afspraken die gemaakt zijn in het kader van de HoKa. In dit hoofdstuk wordt eerst toegelicht wat de gekozen verdeling tijdens de HoKa-periode was en welke afspraken en uitgangspunten daarbij golden. Vervolgens worden de keuzes en verdeling voor de inzet van de BAO-middelen in 2025 toegelicht.

2.2.1 HoKa 2019-2024

In het HoKa-plan (NVAO-aanvraag Samen Werken aan Onderwijs van Wereldklasse: Kwaliteits- en Innovatiekalender) worden de EUR-Kwaliteitsafspraken en de werkwijze waarmee de EUR hieraan invulling heeft gegeven beschreven. Zoals gebruikelijk en opgenomen in de plannen van andere instellingen, was de financiële verdeling van de middelen gebaseerd op de studentaantallen waarbij afspraken gemaakt werden over de gemeenschappelijke/centrale en facultaire/decentrale inzet. Daarnaast heeft de EUR bij de verdeling van de studievoorschotmiddelen ervoor gekozen om alleen de studenten met een Nederlandse vooropleiding te laten meetellen bij de bepaling van facultaire studentaantallen.⁸

De financiële verdeling (facultair en gemeenschappelijk) zag er dan als volgt uit:

- 63% naar de faculteiten, op basis van het aantal studenten met een Nederlandse vooropleiding;
- 21,2% naar EUR-brede beleidsprojecten (Impact@thecore, ErasmusX en Student Well-being)
- 15,8% naar de Community for Learning & Innovation (CLI).

2.2.2. Van HoKa naar BAO: 2025 als overgangsjaar

In november jl. heeft het CvB en U-raad het voorstel om 2025 als een overgangsjaar van HoKa naar BAO aan te merken overgenomen. Dit had te maken met verschillende interne (strategische) processen die de overgang naar de nieuwe situatie doorkruisten dan wel randvoorwaardelijk eerst afgerond dienden te worden zodat een meerjarig (strategisch) bestedingsplan opgesteld kon worden.

In 2025 zou ook de nieuwe EUR-strategie opgesteld worden. De uitkomsten alsook mogelijk nieuwe doelen van de EUR-Strategie 2030 zijn bepalend bij prioritering van meerjarig inzet qua thema's als doelen m.b.t. de onderwijskwaliteit, zowel op interfacultair/gemeenschappelijk als op facultair niveau.

Tevens is nodig gebleken ook het hele jaar 2025 te gebruiken om de nog lopende HoKa-projecten en programma's af te ronden en/of te stroomlijnen, waaronder Impact@theCore en ErasmusX. Dat laatste betreft ook de doorontwikkeling van CLI naar CLI 2.0 en daarbij horende meerjarenperspectief. Voor CLI moest dit jaar ook tijd ingelast worden om verschillende evaluaties van het aanbod en samenwerkingsconstructies/governance uit te voeren. Extra tijd was ook nodig voor het programma Studentenwelzijn dat vanaf 2025 verder met een aanvulling op een eigen in Bestuursakkoord '22 geormerkt budget door zou gaan.

2.2.3. Financiële verdeling

In juni 2024 heeft het College van Bestuur de grondslagen en richtlijnen voor de inzet van de BAO-middelen vastgesteld.⁹ Hierbij is ook de financiële verdeling voor 2025 en verder als volgt vastgesteld:

- 2/3 (66,7%) van de middelen gaat rechtstreeks naar de lumpsum van de faculteiten (een stijging van circa 4%).

⁸ Hierbij speelden volgende overwegingen een rol bij de gekozen verdeelsystematiek:

- De aannahme dat de landelijke regeling Investeren in Onderwijskwaliteit Kwaliteitsafspraken2019-2024 de extra middelen expliciet koppelt aan het aantal studenten met een Nederlandse achtergrond. EUR heeft deze lijn doorvertaald in haar interne verdeling, die jaarlijks wordt verwerkt in de begroting (EP).
- De middelen voor de kwaliteitsafspraken komen voort uit het afschaffen van de basisbeurs voor studenten met een Nederlandse vooropleiding. Het is logisch dat de opbrengsten worden geïnvesteerd ten bate van deze doelgroep.
- Het toenmalige wetsvoorstel taal en toegankelijkheid (2019) stelt dat onderwijs in het Nederlands de norm is. Ook deze ontwikkeling ondersteunt de keuze om uit te gaan van Nederlandse studenten bij de allocatie van middelen.

⁹ Zie de brief van het CvB aan de decanen (onderwerp Middelen Bestuursakkoord Onderwijs, 27 juni 2024).

- 1/3 (33,3%) van de middelen wordt EUR-breed ingezet voor interfacultaire of strategische thema's, projecten en programma's die gemeenschappelijk belang dienen.
- De verdeelsleutel blijft voor 2025 gebaseerd op het aantal studenten met een Nederlandse vooropleiding.

	Prijspeil 2024	Prijspeil 2025	Prijspeil 2026
	Uitgangspunt	raming 3% LPO	raming 1,5% LPO
Bestuursakkoordmiddelen	22.179.831	22.845.226	23.187.904
Faculteiten	14.786.554	15.230.151	15.458.603
Interfacultair/ gemeenschappelijk	7.393.277	7.615.075	7.729.301

Tabel 1. Het totaal aan toegekende Bestuursakkoordmiddelen en de interne verdeling

Faculteit	Aantal studenten	Percentage	Bedrag
Er.MC	3.569	16,2%	2.499.975
ESE	3.879	17,6%	2.717.425
ESHCC	1.013	4,6%	709.759
ESHPM	1.085	4,9%	759.869
ESL	3.625	16,4%	2.539.577
ESPhil	480	2,2%	336.024
ESSB	3.642	16,5%	2.551.031
EUC	243	1,1%	170.458
RSM	4.532	20,5%	3.174.486
Totaal	22.068	100%	15.458.603

Tabel 2. Verdeling BAO-middelen per faculteit

3 Bestedingsagenda 2026-2030

3.1 EUR-brede middelen: strategische thema's

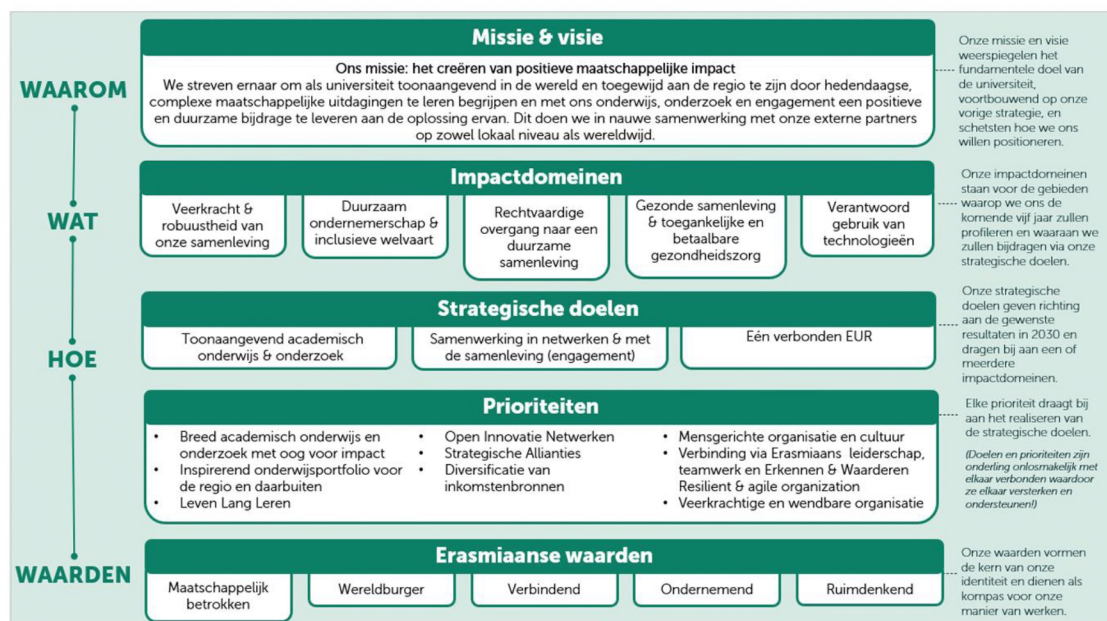
Zoals aangegeven zal een groot deel van de EUR-brede BAO-middelen ingezet worden voor de integrale implementatie van de onderwijsvisie en strategische onderwijsdoelen en prioriteiten, zoals verwoord in de Strategie 2030. Hiervoor is in nauwe afstemming met de vice-decanen onderwijs, betrokken programma's en afdelingen alsook de Taskforce BAO een meerjarenagenda ontwikkeld die ons komende jaren in de gelegenheid zal stellen om ons portfolio te verbeteren en te vernieuwen.

Met de inzet van gemeenschappelijke BAO-middelen werken we dus aan strategisch allignment en realisatie van de volgende strategische doelen:

1. toonaangevend academisch onderwijs & onderzoek,
2. samenwerking in netwerken en met de samenleving (engagement) en
3. één verbonden EUR.

In onderstaande tabel wordt het strategisch raamwerk weergegeven inclusief de impactdomeinen en prioriteiten. In dit hoofdstuk (3.1) worden in het kort vier strategische thema's en initiatieven toegelicht waarvan de inzet de komende strategische periode met EUR-brede BAO-middelen (mede) gefinancierd zal worden. In lijn met bestuurlijke uitgangspunten is hiervoor een beperkt aantal strategische thema's gekozen die als prioritair bestempeld zijn en waarvoor (additioneel) inzet vanuit het Bestuursakkoord als noodzakelijk wordt geacht. Deze zijn als volgt:

- **Impact & Engagement,**
- **Strategisch Portfolio Fonds,**
- **Leven Lang Ontwikkelen en**
- **AI in/voor het onderwijs.**



Tabel 3, Samenvatting strategisch raamwerk

3.1.1 Impact & Engagement

Het vertalen van onze ambities op engagement naar het onderwijs - waarin studenten leren om een breed perspectief op maatschappelijke kwesties te ontwikkelen - vormt de kern van onze strategie 2030 en onze herijkte onderwijsvisie.¹⁰ Dit doen we door studenten te laten werken aan vraagstukken van externe partners, waar mogelijk in directe samenwerking. Studenten ontwikkelen hierdoor vaardigheden om andere inter/transdisciplinaire inzichten te gebruiken en leveren een actieve bijdrage aan het begrijpen van- of helpen oplossen van ingewikkelde vraagstukken.

De lijn die met de middelen van HOKA is ingezet, zetten we door met behulp van de middelen uit de BAO. We borgen onze aanpak in specifieke lijnen in het curriculum (o.a. projectmatig onderwijs, minor, stage, thesis). We clusteren de inzet nadrukkelijker op de specifieke thema's en impactdomeinen uit de strategie 2030. Dat maakt duidelijker waar onze universiteit voor staat, zowel voor onze maatschappelijke partners als voor onze studenten. We doen dit door ons meerjarig te verbinden aan vraagstukken zoals: weerbaarheid van burgers (in de wijken met een 'wijkenaanpak'), welzijn en gezondheid en de energietransitie. Belangrijk vraagstuk is hoe we onze relatie met de buitenwereld wat meer in samenhang vormgeven. Samenhang met onderzoek als dat relevant is, samenhang tussen faculteiten als dat opportuun is en samenhang met de partnernetwerken die een meerjarige ontwikkelagenda met ons kunnen opstellen.

ERS zal zich vanaf 2026 mede gaan toeleggen op stakeholdermanagement in het onderwijs, mede met inzet van Erasmus Verbindt. Dit succesvolle programma wordt voortgezet binnen ERS. Faculteiten krijgen daarnaast ook zelf middelen (facultaire impact liaisons) die ze naar eigen inzet kunnen inzetten om samen met ERS/Erasmus Verbindt duurzame netwerken te ontwikkelen op de bovengenoemde thema's.

Budget:

- Engagement op thema's verbinden met cursussen op programma niveau:	
1. Inzet facultaire liaisons.....	400 k (2026 tot 2030)
2. Inzet stakeholder management Erasmus Verbindt	243 k (2026 tot 2030)
- Engagement op thema's/specifieke gebieden:	
Inzet gebiedsgebonden aanpak o.a. Diamanten in de wijk.....	200 k (2026 waarna jaarlijkse herijking)
	Totaal: 843k

Strategische prioriteiten en alle impactdomeinen: academisch onderwijs met oog voor impact (1), inspirerend en innovatief onderwijsportfolio (2), Open Innovatie Netwerken (4).

3.1.2 Strategisch Portfoliofonds (SPF)

In lijn met Strategie 2030 willen we verder toewerken naar een toekomstbestendig, wendbaar en inspirerend onderwijsportfolio. Een inspirerend en wendbaar portfolio stelt ons niet alleen beter in staat om de 'perfect storm' van o.a. bezuinigingen, demografische krimp en gevolgen van Wet Internationalisering in Balans (WIB/Toets Anderstalig Onderwijs (TAO) te doorstaan maar tegelijkertijd de kansen voor meer (inter- en transdisciplinaire) samenwerking, engagement en onderwijsverbetering te creëren en te benutten. Door ons daarbinnen ook specifiek op EUR strategische impactdomeinen en regionale allianties te richten, helpen we met ons onderwijs complexe maatschappelijke uitdagingen te duiden en een bijdrage te

¹⁰ Zie herijkte EUR-onderwijsvisie: Impact driven education (2023)

leveren aan de oplossing ervan. Tevens leiden we daarmee een nieuwe generatie van engaged academici op.

Om deze veranderopgave bestuurlijk en financieel te ondersteunen zal een aanzienlijk deel van de EUR-brede BAO-middelen geïnvesteerd worden in een Strategisch Portfoliofonds (SPF). Een dergelijk fonds zal de EUR in staat stellen om strategisch te sturen op de inzet van de BAO-middelen zodat EUR-brede doelen (sneller) gehaald kunnen worden. Tevens geeft zo'n fonds flexibiliteit en ruimte voor vernieuwing, opschaling en prioritering, positieve prikkels voor de faculteiten om hun portfolio te verrijken. Dit leidt gezamenlijk tot versterking van de kwaliteit en impact van het onderwijs.

Nadere opzet van dit fonds zal de komende maanden in nauwe samenwerking tussen (portefeuillehouder) VDE en RM¹¹ worden uitgewerkt. Hierbij hoort een nadere uitwerking van de gewenste proces en governance, inclusief de aanvraagprocedure en beoordeling. Ook zullen de criteria voor toekenning nader uitgewerkt worden waarbij naast gebruikelijke criteria zoals haalbaarheid en innovatie ook vooral zal worden gekeken naar strategische relevantie, impact en (interfacultaire dan wel interinstitutionele) samenwerking. In dit proces hebben de faculteiten die geraakt zijn door het zelfregieproces en de WIB voorrang (ESSB, ESE, RSM).

Budget: Qua omvang wordt voorgesteld om 1500k jaarlijks hiervoor beschikbaar te stellen uit BAO-middelen; looptijd: gedurende de strategische periode (2026 tot 2030).

Strategische prioriteiten: inspirerend en innovatief onderwijsportfolio (2), academisch onderwijs met oog voor impact (1) en veerkrachtige en wendbare organisatie (9)

Strategisch Portfolio Fonds 2030

Overzicht strategische doelen, prioriteiten en acties

Doelen Strategie 2030	Strategische prioriteiten	Uitwerking mogelijke acties/actielijnen
Toonaangevend academisch onderwijs met impact	Inspirerend onderwijsportfolio voor de regio en daarbuiten	• Investeren in (door)ontwikkeling van: • Inter- en transdisciplinair onderwijs • Focus op crossovers met medische en technische disciplines • Gezamenlijk onderwijs (methoden, vaardigheden, bijv. Statistiek en AI) • Nieuwe (joint en/of impact) tracks en joint/dual degrees • Open minor (en daarnaast uitvoering minorbeleid 15 naar 30 EC)
	Academisch onderwijs met oog voor impact	• Operationaliseren van engagement in onderwijsportfolio • Doorontwikkeling en onderscheidend maken van EUR-impactprofiel • Inzichtelijk maken van impactonderwijs in portfolio, doorlopende lijn en strategische keuzes • Verbinden van impactonderwijs aan impactdomeinen
Een verbonden EUR	Veerkrachtige en wendbare organisatie	• Doorlichten bestaand portfolio en kapitaliseren op overlap in het portfolio (efficiëntie vergroten) • One EUR-breed course directory • Extra investeren in het portfolio van ESSB, ESE & RSM, voorsorteren op zelfregieproces en effecten WIB • Mogelijkheden voor vernieuwing, verbetering en interfacultaire samenwerking binnen bestaand portfolio in kaart brengen richting een verbonden EUR • Wendbaarheid portfolio vergroten o.a. d.m.v. stroomlijnen van besluitvorming en ontwikkelprocessen nieuw onderwijsaanbod en optimaliseren van balans binnen het portfolio (verhouding ma-ba, tracks vs. opleidingen)

Tabel 4. Strategisch Portfolio Fonds: Strategische doelen, prioriteiten en bijbehorende uitwerking/mogelijke inhoudelijke acties/actielijnen

¹¹ RM: Rector Magnificus

3.1.3 Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

LLO is een van de kernprioriteiten van de EUR 2030 Strategie. Om te kunnen voldoen aan de groeiende maatschappelijke behoefte aan continu leren, veranderen en zelfontplooiing, zullen we de komende jaren ons LLO-aanbod aanzienlijk uitbreiden. Dit is ook in lijn met de landelijke urgentie die (o.a. vanuit OCW) op dit thema ontstaan is. De verwachting is dan ook dat binnenkort de universiteiten nadrukkelijker een publieke taak zullen krijgen op dit terrein. Als universiteit moeten we hierop voorsorteren. Het streven is om in 2030 LLO stevig ingebed te hebben binnen de EUR, met een breed toegankelijk, toekomst- en maatschappijgedreven aanbod dat professionals en organisaties versterkt in hun ontwikkeling.

Hoewel het LLO-team succesvol aanzienlijke externe financiering heeft binnengehaald om het aanbod uit te breiden en de benodigde interne organisatie op te zetten, loopt de belangrijkste ervan af op 1 oktober 2026. Om die reden worden tijdelijk o.a. op verzoek van het CvB en decanen extra middelen uit BAO gereserveerd voor LLO. De gevraagde middelen zouden ingezet worden om de noodzakelijke ondersteuning en infrastructuur voor LLO te realiseren. Hierbij is nadrukkelijk de bedoeling om de BAO-middelen als een tijdelijke impuls aan te wenden (en niet om een structurele afhankelijkheid te creëren).

Budget: 79k in 2026 waarna jaarlijks de precieze financiering in nauwe afstemming met VDE en CvB/D bepaald zal worden.

Strategische prioriteiten: Leven Lang Ontwikkelen (3), Academisch onderwijs met oog voor impact (1), Veerkrachtige en wendbare organisatie (9), Inspirerend en innovatief onderwijsportfolio (2), Diversificatie van inkomstenbronnen (6), Open Innovatie Netwerken (4).

3.1.4. AI in/voor het onderwijs

Alhoewel we in onze onderwijsvisie veel nadruk leggen op de fysieke leeromgeving die studenten uitdaagt en stimuleert, stelt AI-technologie studenten in staat hun kennis toe te passen op complexe maatschappelijke urgenties en op deze manier op een verantwoorde manier impact te genereren. AI kan een hulpmiddel zijn om complexiteit beter te doorgronden en praktische en duurzame oplossingen te vinden. Dit is een focuspunt in onze strategie 2030. AI heeft daarnaast een veel bredere impact op het integrale onderwijs. Het is in grote mate van invloed op hoe onderwijs vorm wordt gegeven, welke kennis en kunde relevant is in een AI-tijdperk en hoe mensen tot leren komen. Deze ontwikkeling heeft een risicovolle kant en biedt tegelijkertijd veel nieuwe kansen en mogelijkheden. Op beide moet geanticipeerd worden, om zodoende toekomstbestendig, adaptief en kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen blijven aanbieden.

In de periode tot 2030 maken we voor de herziening van het curriculum, leeromgeving, pedagogiek, didactiek, toetsing en docentontwikkeling jaarlijks middelen vrij die zich in een planmatige opzet met de faculteiten vertalen in de volgende opgaven:

1. AI verandert een aantal beroepen in hoog tempo. Hoe passen we onze opleidingsprogramma's hierop aan en hoe bereiden we studenten optimaal voor op deze realiteit?
2. AI verandert daarnaast de manier waarop studenten leren. Hoe richten we (met behulp van AI) ons onderwijs in (pedagogisch-didactische omgeving, begeleiding studenten, leerinhouden, etc.) en geven we de (eind)toetsing vorm?
3. Docenten moeten niet alleen AI-vaardig zijn, AI heeft direct invloed op de pedagogisch-didactische benadering en leeromgeving. Met formatieve feedback en gebruik van digitale middelen kunnen studenten adequaat geïnformeerd worden over hun ontwikkeling, zodat ze voldoende inzicht verkrijgen in hun leerproces en

belangrijke beslissingen hierover op onderbouwde manier kunnen nemen. Hoe ontwikkelen we een nieuwe didactiek?

Samen met de faculteiten en met de medezeggenschap stemmen we nauwgezet af wat wordt ontwikkeld en welke initiatieven kunnen worden opgeschaald. Mede omdat AI snel ontwikkelt, investeren we in het actief experimenteren. We creëren ruimte voor het inzetten van expertise op het vlak van AI om zodoende onderwijsvernieuwingen door te voeren en duurzame onderwijsmodules, initiatieven, projecten, ed. te ontwikkelen. Succesvol gebleken aanpakken voeren we campusbreed in. Faculteiten ontwikkelen waar mogelijk hun initiatieven o.b.v. de programmatische aanpak zoals deze is ontwikkeld door AI@EUR.

Doel is om in 2030 studenten een toekomstbestendig opleidingportfolio te bieden aansluitend bij het veranderende academisch beroepenveld en hiermee studenten op te leiden tot vaardige professionals die mede met behulp van AI een positieve impact kunnen maken.

Budget: in 2026 700k. In Q1 2026 wordt een nadere inhoudelijke uitwerking (inclusief plannen en deliverables) opgeleverd waarna vanaf 2027 in ieder geval voor de facultaire inzet een vast bedrag gereserveerd wordt.

Strategische prioriteiten dan wel domeinen: Impactdomein *Het verantwoord gebruik van technologieën*, Academisch onderwijs met oog voor impact (1) Inspirerend en innovatief onderwijsportfolio (2)

3.2 EUR-brede middelen: going concern en randvoorwaarden

Hoewel de focus binnen de meerjaren inzet van de EUR-brede BAO-middelen op de uitvoering van de nieuwe strategie ligt, zal een deel van de middelen op twee thema's ingezet worden die randvoorwaardelijk zijn en/of going-concern en borging van de basiskwaliteit betreffen nl: uitvoering WIB (investering in taalvaardigheden en stay rate) en opvolging ITK. Deze inzet is uiteraard ook in lijn met onze nieuwe strategie.

3.2.1 Uitvoering WIB

Een landelijk OCW-beleidstraject dat rechtstreeks de toekomstbestendigheid en wendbaarheid van het EUR-onderwijsportfolio raakt is de uitvoering van de Wet Internationalisering in Balans (WIB). De impact van deze wetgeving en de bijbehorende maatregelen, in combinatie met de huidige bezuinigingen, zal naar verwachting aanzienlijk zijn. Zo zijn er zorgen over financiële uitdagingen (o.a. inkomstverlies door dalende studentaantallen en marktaandeel), verminderde doorstroom van studenten naar masteropleidingen, verlies van talent, achteruitgang in onderwijskwaliteit, verzwakte samenwerkingsverbanden en minder mogelijkheden voor inter- en transdisciplinair onderwijs.

Als EUR erkennen we de noodzaak van een duidelijk taalbeleid en maatregelen om taalvaardigheid te verbeteren, een betere afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt en strategieën om stay rate van internationale studenten te verhogen. Daarom zullen we in 2026 een deel van BAO-middelen investeren in volgende deelprojecten en bijbehorende acties:

1. Uitwerking Taalbeleid en aanbod taalvaardigheidstrainingen die o.a. uitbreiding van de capaciteit taaltrainingsaanbod omvat (117k)
2. Ontwikkeling strategisch plan versterken stayrate en acties gericht op het versterken van de stayrate (110k)

Budget: 217k in 2026 waarna jaarlijks in ieder geval tot 2030 de vereiste aanpassing/aanvulling van de plannen plaats zal vinden en bijbehorende financiering bepaald.

3.2.2 Opvolging ITK

In april 2026 bezoekt een NVAO-panel de EUR in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Zoals gebruikelijk zal het panel bij haar beoordeling van onze interne kwaliteitszorg een aantal aanbevelingen formuleren waar de EUR komende jaren aan zou moeten werken. Medio 2026 zal er meer helderheid zijn over (de reikwijdte van) de aanbevelingen en welke vervolgstappen/inzet nodig is. De opvolging van de aanbevelingen van het ITK-panel is opgenomen in de meerjaren BAO-agenda en zal bij de besprekingen voor de Erasmus Perspectives en begroting van 2027 geagendeerd worden.

Budget: nader te bepalen (vanaf 2027).

3.3 EUR-brede middelen: CLI en Wellbeing

3.3.1 Community for Learning & Innovation (CLI)

Sinds 2019 worden de (gemeenschappelijke) HoKa-middelen ingezet om onze Community for Learning & Innovation (CLI) te financieren. CLI zet deze middelen in op docentontwikkeling, innovatie- en digitaliseringsprojecten, communityvorming en onderwijsonderzoek. De financiering van CLI wordt voortbouwend op HoKa met de inzet van BAO-middelen voortgezet. Binnen CLI is vanaf januari 2025 jaar de onderwijskundige expertise op het gebied van impact en AI in onderwijs ondergebracht.

Doelstelling CLI

De CLI is in 2022 geconsolideerd als een flexibele netwerkorganisatie die samenwerkt met de Learning & Innovation (LI) teams van de faculteiten en professionele diensten. De elementen community, leren en innovatie zijn sinds de start in 2017 bewust gekozen om de doelstelling van CLI te benadrukken: Verbinden, mogelijk maken en het stimuleren van continue onderwijsverbetering en onderwijsinnovatie.

Community

CLI is een community waarin we de EUR-faculteiten met elkaar en met professionele diensten verbinden, om nieuwe onderwijs- (onderzoeks)inzichten te ontwikkelen en om de successen en geleerde lessen te delen. De community bestaat uit docenten, studenten en ondersteunend personeel.

Learning

Het uitgangspunt van CLI is dat leren ook lesgeven omvat, aangezien docenten zelf ook elke dag leren. CLI ondersteunt docenten in hun voortdurende professionele ontwikkeling. Het team betreft studenten en ondersteunt hen om hun eigen leerverbetering vorm te geven.

Innovation

CLI gelooft dat zowel kleinschalige of incrementele innovaties in het onderwijs als grotere, technologie-gerelateerde of meer radicale innovaties in het onderwijs noodzakelijk zijn voor de EUR om vooruit te komen, samen met de faculteiten.

De missie van CLI wordt gerealiseerd binnen de context van de Onderwijsvisie van de Erasmus Universiteit (2023) en de EUR-strategie 2030. CLI's bijdrage aan de EUR-strategie 2030 zit zowel in het versterken van ons toonaangevend academisch onderwijs en onderzoek, als in de verbinding met onze maatschappij en strategische allianties (zoals Npuls en UNIC).

Inzet CLI

De dienstverlening van CLI bestaat uit vier pijlers die aansluiten bij wat tegenwoordig wordt verwacht van een Centre for Teaching & Learning (CTL) door het Nationale Groeifondsprogramma Npuls: docentontwikkeling, innovatie-digitaliseringsprojecten, onderwijsonderzoek en community building. De voorliggende begroting (zie bijlage 1) is in juli 2025 ingediend waarbij op dat moment de inzichten uit de evaluatie van aanbod docentontwikkeling (bureau Turner) en evaluatie CLI/samenwerking Risbo (resultaten verwacht januari 2026) niet konden worden meegenomen. Deze inzichten zullen wel verwerkt worden in het meerjarenperspectief CLI (voor 2027 en verder).

Budget: in totaal 4,2 M waarvan 3,45 M uit BAO (750k uit Direct Purpose Fund)

Bijlagen: CLI beleidsrijke begroting (inclusief het jaarplan), (nazending Q1 2026 meerjaren perspectief CLI)

3.3.2 Programma Studentenwelzijn (SW)

Het Programma Studentenwelzijn (SW) is sinds 2019 als onderdeel van HoKa Plan een strategische prioriteit binnen de EUR. Het programma is daarnaast stevig ingebed in beleid via het Manifesto on Student Wellbeing (2022).

Studentenwelzijn blijft een urgent thema. Zowel de EUR Monitor Studentenwelzijn als landelijke onderzoeken (Trimbos) tonen aan dat stress, prestatiedruk, eenzaamheid en psychische klachten onder studenten structureel hoog blijven. Tegelijkertijd is het programma uitgegroeid tot nationaal koploper in integrale, evidence-based aanpak, en vervult het een voorbeeldfunctie binnen het Bestuursakkoord Onderwijs en het Landelijk Kader Studentenwelzijn (2023–2030).

Het Jaarplan 2026 (zie bijlage 2) markeert de consolidatiefase van het programma: voortzetting, strategische evaluatie en voorbereiding op duurzame borging vanaf 2027. De missie blijft: het bevorderen van studentsucces door welzijn en persoonlijke ontwikkeling structureel te verankeren in onderwijs en beleid via de volgende hoofddoelen voor 2026:

- Versterken van studentwelzijn en eigen regie: studenten nemen verantwoordelijkheid voor hun welzijn en ontwikkeling.
- Versterken van signalering en begeleiding: docenten en begeleiders herkennen en ondersteunen studenten tijdig.
- Structurele verankering in onderwijs: welzijn en persoonlijke ontwikkeling worden een integraal onderdeel van het onderwijs.
- Kennisontwikkeling en positionering: EUR profileert zich als kennis- en praktijkhub voor studentenwelzijn.

Inzet & uitvoering

Het programma wordt uitgevoerd via samenwerking tussen centrale diensten, faculteiten en Student Wellbeing Officers. De nadruk in 2026 ligt op:

- Implementatie en evidence-based doorontwikkeling van het centrale programma
- Facultaire implementatieplannen en versterking van lokale regie.
- Strategische evaluatie van de programmastructuur en voorbereiding op duurzame inbedding vanaf 2027.

Student Wellbeing Officers:

Binnen het beleid rond studentenwelzijn is de inzet van Student Wellbeing Officers (SWO's) een structureel en essentieel onderdeel om samenwerking en kennisdeling te bevorderen tussen faculteiten en het programma studentenwelzijn.

De kosten voor de inzet van SWO's zullen ook in 2026 gedekt worden uit de EUR-brede BAO-middelen (hiermee de financiering uit HoKa-middelen voortzettend). Dit biedt een tijdelijke oplossing aangezien de SWO-rollen nog niet als structureel onderdeel van het studentenwelzijnsbeleid zijn vastgesteld. Het jaar 2026 wordt benut voor een strategische evaluatie van de rol, met als doel te bepalen op welke wijze de rollen op langere termijn kunnen worden voortgezet en ingebed. De tijdelijke dekking via de BAO-middelen maakt het mogelijk om de huidige inzet te continueren gedurende deze evaluatieperiode, terwijl tegelijkertijd ruimte blijft voor een gezamenlijke heroverweging van de structurele positionering en financiering

Budget:

- 1040k uit BAO-middelen (Bestuursakkoord Onderwijs 530k en specifiek voor Studentwelzijn geormerkte BAO-middelen 510k) voor 2026

- 300k uit EUR-brede middelen voor Student Wellbeing Officers (SWO's).

Bijlagen: Begroting en jaarplan programma Studentenwelzijn, (nazending Q1 (januari/februari) meerjaren perspectief)

3.3.3 Samenvatting verdeling en inzet op hoofdlijnen voor 2026 (en verder)

In onderstaande tabel (5) wordt de totale verdeling en inzet van de Bestuursakkoordmiddelen voor 2026 samengevat weergegeven. De middelen die voor CLI en het programma Studentenwelzijn voor 2026 zijn begroot, zijn grotendeels stabiel gebleven (in vergelijking met 2025) ¹² Het meerjaren bestedingsplan voor de inzet van de EUR-brede middelen voor (strategische) thema's is vervat in de tabel 6.

		€ 2026	Context en opmerkingen
Totaal	Bestuursakkoordmiddelen	23,2 M	Vergelijkbaar met 2025
	Faculteiten	15,5 M	Rechtstreeks aan de lump sum toegevoegd, inhoudelijk in lijn met onderwijsvisie en strategie, bijdragen aan onderwijskwaliteit
EUR-breed circa 7,7 M	CLI	3,45M	CLI ontvangt daarnaast jaarlijks 750k uit Direct Purpose Fund. Erasmus X en Impact@theCore zijn ingedaald
	Student Well-being	530K	Programma SW ontvangt daarnaast 510k uit Bestuursakkoord Studentenwelzijn, 277k uit HoKa reserves en digitale innovatiemiddelen
	Strategische thema's: Impact & Engagement, Toekomstbestendig portfolio/inspirerend portfolio, AI, LLO, uitvoering WIB/zelfregie en opvolging ITK	3,7M	Aanvragen I&E (840k), Strategisch Portfoliofonds (1,5M), AI in het onderwijs (700k), LLO (79k), Uitvoering WIB (227k), opvolging ITK (vanaf 2027), Well-being SWO's (300k)

Tabel 5. Verdeling en inzet op hoofdlijnen van de Bestuursakkoordmiddelen 2026

¹² Zie het begrotingsvoorstel voor de inzet van de BAO-middelen voor 2025 (inclusief de begrotingen van CLI en programma Studentenwelzijn)

Overzicht meerjaren bestedingsplan inzet EUR-brede/gemeenschappelijke BAO-middelen						
Thema's	Subthema's en toelichting	%	Inzet in € (k)			
			2026	2027	2028	2029
Impact & Engagement	Liaison Impact & Engagement	10,8	400	400	400	400
	Onderwijs – Faculteiten					
	Inrichten van een thematische verbinding met de buitenwereld	Erasmus Verbindt	6,5	243	243	243
		Diamanten in de wijk/de wijkaanpak	5,4	200		
	<i>Totaal</i>	22,7	843			
Strategisch Portfolio Fonds (SPF)	Investeren in een wendbaar en inspirerend onderwijsaanbod	40,5	1500	1500	1500	1500
AI in/voor het onderwijs	Curriculum ontwerp & didactiek, AI-geletterdheid, docentontwikkeling	18,9	700			
Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	Investering en borging EUR-breed basisteam	2,1	79			
Uitvoering WIB	Taalbeleid & aanbod taalvaardigheidstrainingen	3,2	117			
	Versterken stayrate	3	110			
	<i>Totaal</i>	6,2	227			
Opvolging ITK	Opvolging aanbevelingen NVAO - ITK panel 2026	0	0			
Programma Student Wellbeing	Inzet Student Wellbeing Officers (SWO's)	6,8	300			
Ondersteuning	Coördinatie en ondersteuning BAO traject	1,4	50	50	50	50
Totaal		3700	3700	3700*	3700*	3700*

	Inzet inhoudelijk op thema vast, nadere uitwerking en precieze financiering jaarlijks bepalen
	Inhoudelijke uitwerking (incl. activiteiten en deliverables) gereed in Q1 '26 waarna jaarlijks vast bedrag
	Inzet zowel qua inhoud als bedragen wordt pas in tweede deel 2026 bepaald
	Inzet inhoudelijk al vast, jaarlijks bepalen de hoogte van de financiering uit BAO

* - jaarlijks worden de door OCW toegekende middelen geïndexeerd (o.a. marktaandeel en prijspeil)

Tabel 6. Overzicht meerjaren bestedingsplan inzet gemeenschappelijke BAO-middelen 2026-2030

3.4 Facultaire middelen

Voor de inzet van de facultaire BAO-middelen hebben de faculteiten al in het tweede deel van 2024 concept meerjarenplannen opgesteld. In 2025 zijn sommige van de plannen op onderdelen enigszins aangepast maar voor het overgrote deel¹³ geldt dat deze in ieder geval voor de forecast 2026 t/m 2028 in essentie gelijk gebleven zijn¹⁴. Op alle plannen is in lijn met hiervoor gemaakte afspraken (zie hst. 4.3 van dit plan) instemming verleend van de facultaire medezeggenschap. De onderwijsvisie en strategie vormen – in lijn met de gemaakte afspraken en richtlijnen – de rode draad.

De faculteiten geven aan de komende jaren de facultaire BAO-middelen in te zullen zetten op volgende thema's:

- **Impactgedreven onderwijs en engagement**
Subthema's: verbinding met maatschappelijke vraagstukken, inter- en transdisciplinair onderwijs, externe stakeholderbetrokkenheid
- **Studentsucces en welzijn**
Subthema's: persoonlijke en professionele ontwikkeling, leervaardigheden, wellbeing (officers), student journey & leerroutes, tutores & mentoren, behoud van kleinschalig onderwijs
- **Diversiteit & inclusie alsook Access & Equity**
Subthema's: toegankelijkheid, kansengelijkheid, inclusieve leeromgeving
- **Docentontwikkeling**
Subthema's: docententraining, docenten support, Erkennen en Waarderen
- **Onderwijs & Technologie**
Subthema's: innovaties t.a.v. AI, hybride/online onderwijs, AI en EDTech
- **Basiskwaliteit thema's**
Subthema's: toetsing, versterking OC's en EC's
- **Internationalisering/WIB**
Subthema's: taalbeleid, international classroom, TAO

Hierbij valt op dat de faculteiten de middelen inzetten op een mix van thema's die strategisch en constructive alignment betreffen en hierbij ook een mix van innovatie en borging van innovatie aanwezig is. Daarmee worden de middelen soms ingezet om de bestaande (basis)kwaliteit in tijden van bezuiniging te behouden (bijv. tutores, mentoren, kleinschalig onderwijs) en de randvoorwaardelijke aspecten van hoogwaardig onderwijs zoals docentontwikkeling en toetsing te verbeteren. Ook wordt veel geïnvesteerd in studentsucces/welzijn thema's waarbij veelal de actielijnen ingezet in HoKa periode (persoonlijke en professionele ontwikkeling en vaardigheden) voortgezet worden. Tot slot zetten sommige faculteiten hun BAO-middelen in voor nieuwe (strategische) trajecten zoals Slimmer Academisch Jaar of als voorsorteermaatregel op landelijke ontwikkelingen zoals de WIB.

¹³ M.u.v. ESE waar begin 2026 een nieuw/aangepast plan aangeleverd zal worden.

¹⁴ Alle definitieve facultaire meerjarenplannen zijn onderdeel van dit plan en zullen als bijlagen hieraan worden toegevoegd.

4 Governance, monitoring en verantwoording

4.1 Context en uitgangspunten

OCW poogde met de structurele toekenning van de studievoorschotmiddelen (via de lumpsum) aan de instellingen meer rust en ruimte te creëren in het stelsel niet alleen op het gebied van bekostiging maar ook om administratieve belasting te verlichten.¹⁵ Met ingang van 2025 hoeven geen afspraken meer per instelling met de overheid te worden gemaakt over toekenning en besteding van deze middelen en zullen de plannen en tussentijdse (jaarlijkse) rapportages niet meer extern (door de NVAO) beoordeeld worden. Hiermee is de verantwoordingsdruk aanzienlijk verminderd maar zeker niet helemaal weg. De instellingen dienen wel op hoofdlijnen en navolgbaar over de inzet te rapporteren in het jaarverslag en medezeggenschap goed en tijdig te betrekken.

Onder andere op basis van deze ontwikkelingen zijn de **volgende uitgangspunten** geformuleerd voor de inrichting van de monitoring (van de voortgang), bijsturing en verantwoording van de inzet van de BAO-middelen binnen de EUR:

- (Toekomstbestendig) voldoen aan OCW-verantwoordingeisen: Besteding moet navolgbaar en doelmatig zijn
- Minimale rapportagelast: Zo efficiënt en doelmatig mogelijk rapporteren
- Aansluiting P&C-cyclus: Optimale aansluiting op dan wel versterking van de bestaande kwaliteitszorgcycli op niveau van faculteit en instelling
- Medezeggenschap: Facultaire en EUR-brede medezeggenschap blijft tijdig en voldoende betrokken bij planvorming, monitoring (v.d. voortgang) en bijsturing

4.2 Governance, monitoring en verantwoording: Van HOKA naar BAO

In lijn met het uitgangspunt om voor de inzet van de BAO-middelen optimaal aan te sluiten bij de bestaande kwaliteitszorgcyclus is in het EUR Instellingsbeleid Kwaliteitszorg¹⁶ de ontwikkeling van de governance van HoKa naar BAO (met bijbehorende taken en rollen) kort in bijgevoegd kader beschreven (zie figuur 1 in bijlage). Hierin wordt ook de rol en doorontwikkeling van CLI toegelicht alsook de ontwikkeling qua monitoring, borging en verantwoording van de inzet van de BAO-middelen. Tevens wordt hier expliciet een koppeling gemaakt tussen de monitoring van de inzet van BAO-middelen en de opleidingskwaliteits(zorg)cyclus.

In dit hoofdstuk wordt vervolgens verder ingegaan op de (praktische) inrichting van monitoring en verantwoording van de inzet van zowel facultaire als EUR-brede middelen waarbij de doelen voor de rapportages worden geëxpliciteerd en ook ingegaan wordt op zowel inhoudelijke als financiële monitoring en verantwoording van de inzet. Tot slot wordt de

¹⁵ Uit verschillende (zelf) evaluaties en onderzoeken is gebleken dat de instellingen de administratieve druk rondom planvorming, monitoring en evaluatie van de Kwaliteitsafspraken als (onnodig) hoog hebben ervaren. De instellingsplannen voor de inzet van de middelen moesten door externe panels worden getoetst en midterm/jaarlijkse rapportages in de jaarverslagen moesten vrij gedetailleerd over de behaalde resultaten en gelopen proces verantwoording afleggen.

¹⁶ Hier verwijzing naar EUR Instellingsbeleid Kwaliteitszorg.....

jaarcyclus zelf inclusief de cruciale momenten voor monitoring, verantwoording en afstemming toegelicht en visueel schematisch weergegeven (Figuur 2).

4.2.1 Inrichting facultaire monitoring en verantwoording

De faculteiten hebben in het tweede deel van 2024 de opdracht gekregen om meerjaren plannen voor de inzet van de BAO-middelen voor hun faculteit op te stellen. De vorm en aanpak voor de planvorming was vrij mits de plannen: 1. in lijn zijn met instellingsstrategie en onderwijsvisie, 2. bijdragen aan de (verbetering van de) onderwijskwaliteit en 3. tijdig en voldoende afgestemd zijn met de facultaire medezeggenschapsraden.¹⁷

In hun meerjarenplannen hebben de faculteiten op hoofdlijnen de bestedingsdoelen en de daarbij horende activiteiten op project/programmaniveau beschreven. De faculteiten zullen daarnaast in hun jaarplannen telkens onder een apart kopje/hoofdstuk eventuele bijsturing dan wel aanpassing van doelen/activiteiten t.o.v. het meerjarenplan toelichten. De inzet van de facultaire BAO-middelen wordt tevens verantwoord in het facultaire jaarverslag. Navolgbaar en doelmatig doorlopen van deze P&C cyclus wordt vanaf 2025 volledig uitgevoerd op facultair niveau en valt onder verantwoordelijkheid van de decaan. Op instellingsniveau vormt dit samen met de input vanuit gemeenschappelijke/interfacultaire projecten/programma's de basis voor een totaalbeeld in de instellingsbrede (meerjaren) begroting en EUR-jaarverslag.

De inhoudelijke monitoring en evaluatie van de voortgang zal op instellingsniveau hoofdzakelijk plaatsvinden via een rapportageformat dat twee keer per jaar ingevuld zal worden (mei/juni en december/januari) door de faculteiten. De facultaire rapportages dienen samengevat volgende doelen:

- o Als basis voor **de externe verantwoording naar OCW, studentenbonden en UNL via het jaarverslag**.¹⁸
- o Voor **interne verantwoording naar facultaire en instellingsbrede medezeggenschap**
- o Om **de voortgang van lopende projecten/initiatieven** te kunnen monitoren
- o Voor **kennisuitwisseling over best practices en knelpunten en gemeenschappelijke taal (blijven)** ontwikkelen.
- o T.n.v. **strategische afstemming voor gemeenschappelijke/interfacultaire BAO-middelen**: De facultaire rapportages dienen ook als input voor de EUR-brede afstemming en besluitvorming omtrent de inzet van de gemeenschappelijke/interfacultaire BAO-middelen (o.a. CLI en meerjaren inzet op strategische thema's).
- o Een expliciete koppeling gemaakt naar **ontwikkeldoelen geoperationaliseerd op opleidingsniveau**.

Daarnaast zal **financiële monitoring en verantwoording** op grofweg dezelfde momenten in het jaar plaatsvinden: voor het jaarverslag in januari/februari (terugblik), en voor de vooruitblik in maanden mei/juni. Om de administratieve druk EUR-breed beperkt te houden hoeven de faculteiten in hun financiële BAO-rapportage naar centrale afdelingen (CPC, PS & AZ) de inzet financieel niet meer op projectniveau te verantwoorden.¹⁹ Wel wordt verwacht dat de

¹⁷ Zie de brief van het CvB aan de decanen (onderwerp Middelen Bestuursakkoord Onderwijs, 27 juni 2024).

¹⁸ Hoewel de verantwoordingslast aanzienlijk lager is t.o.v. HOKA/Kwaliteitsafspraken-periode moeten we als EUR nog steeds ons (op instellingsniveau) in het jaarverslag verantwoorden over de inzet van de middelen. De facultaire rapportages zijn net zoals in voorgaande jaren nodig om de doelmatige besteding van deze door OCW-geoordeelde middelen voor de hele instelling te kunnen verantwoorden (o.a. narratief, rode draden en zwaartepunten voor de instelling te kunnen destilleren). Dit is tevens de reden waarom in de rapportagetemplate gevraagd wordt om de projecten aan thema's te koppelen.

¹⁹ De faculteiten hebben hiervoor een BAO WBS-nummer aangemaakt dat het mogelijk maakt om de onder- dan wel overbesteding van de BAO-middelen instellingsbreed te kunnen volgen en verantwoorden. Ook hebben we op deze wijze voldoende informatie over de voortgang op de inzet van de kwaliteitsgelden mochten op een later moment daar toch vragen over komen.

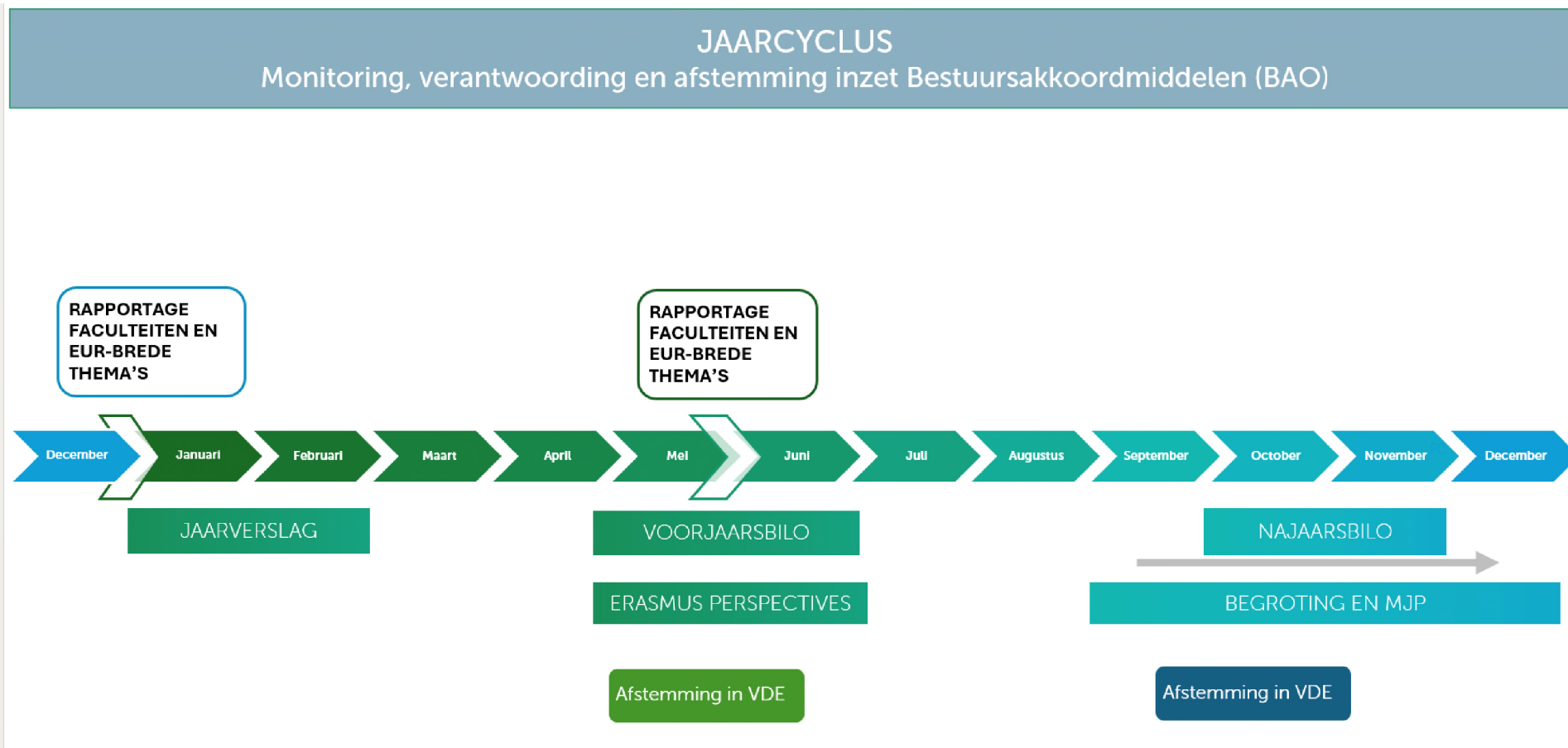
faculteiten deze informatie binnen eigen faculteit bijhouden om het voor facultaire medezeggenschapsraden mogelijk te maken de voortgang te bewaken en tijdig input/feedback op basis van voldoende informatie te geven (zie volgend hoofdstuk).

4.2.2. Inrichting monitoring en verantwoording inzet EUR-brede BAO-middelen

Dit bestedingsplan bevat een meerjarenagenda voor de inzet van de EUR-brede BAO-middelen. De in dit plan vastgelegde bestuurlijke en financiële uitgangspunten bouwen voort op de afspraken die gemaakt zijn in 2024. Qua monitoring en verantwoording zullen ook de dossierhouders/programma managers op centraal niveau dezelfde jaarcyclus en rapportagelijnen als de faculteiten doorlopen. Op instellingsniveau vindt inhoudelijke monitoring en verantwoording plaats via hetzelfde rapportageformat dat de basis vormt voor bilaterale besprekingen met het CvB (geldt voor CLI en programma SW), horizontale bespreking door de vice-decanen onderwijs en afstemming met de taskforce van de Universiteitsraad. Ook voor de EUR-brede BAO-rapportages geldt dat zij grotendeels dezelfde doel beogen als die van de faculteiten: externe en interne verantwoording, monitoring van de lopende projecten/initiatieven en kennisuitwisseling.

Daarnaast wordt ook in de EUR-brede rapportages waar mogelijk een koppeling gemaakt met de opleidingen die met deze middelen ondersteund worden. Op deze wijze maken we inzichtelijk voor zowel zeggenschap als de medezeggenschap hoe de EUR-brede middelen (direct of indirect) terugvloeien naar de faculteiten.

Het belangrijkste verschil met de monitoring en verantwoordingsaanpak van de faculteiten vormt de vereiste om op projectniveau twee keer per jaar de inzet ook financieel te verantwoorden. Hierbij wordt dus de lijn van HoKa voortgezet hoewel de frequentie van de rapportagemomenten lager is. Regelmatige inhoudelijke en financiële rapportages en updates stellen ons in staat om de inzet van het totaal aan BAO-middelen te monitoren zodat tijdig noodzakelijke bijsturing gedaan kan worden alsook de medezeggenschap in staat wordt gesteld om tijdig feedback en input te leveren.



Figuur 2. Jaarcyclus: monitoring, verantwoording en afstemming inzet Bestuursakkoordmiddelen

4.3 Afstemming en betrokkenheid medezeggenschap

De medezeggenschap behoudt in de nieuwe BAO-constructie formeel alleen advies- en instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting. Vanuit EUR hechten we echter grote waarde aan nauwe betrokkenheid van de medezeggenschap bij het gehele proces rondom inzet en verdeling van deze middelen.

Medezeggenschap moet fungeren als een goed ondersteunde en geïnformeerde strategische sparringpartner, die in staat is proactieve bijdragen te leveren en voldoende erkenning krijgt voor zijn inspanningen. Participatie moet een integraal onderdeel blijven van beleidsprocessen en bestuurlijke agenda's, maar wel onafhankelijk blijven van de besluitvormende autoriteit. Efficiënte en effectieve samenwerking is essentieel, met duidelijke rolomschrijvingen, open dialoog en ruimte voor proactieve betrokkenheid als leidende principes²⁰.

4.3.1 Medezeggenschap: overgang van HoKa naar BAO

Zoals eerder beschreven, was voor de inzet van de Kwaliteitsafspraken middelen (HoKa) een vrij strak ingerichte verantwoordingsplicht en daarmee samenhangend zeer intensieve samenwerking met de medezeggenschap. De EUR moest, net als alle universiteiten, in samenwerking met studenten en docenten een kwaliteitsplan opstellen voor de besteding van de middelen, waarop de U-raad en relevante facultaire medezeggenschapsraden instemmingsrecht hadden. De NVAO beoordeelde deze plannen en toetste of ze voldeden aan de eisen, met een duidelijke focus op onderwijsverbetering en monitoring en nauwe betrokkenheid van de medezeggenschap. Daarnaast was er een verplichting om jaarlijks uitgebreid te rapporteren over de besteding, waarbij de medezeggenschap nauw betrokken bleef bij de uitvoering en monitoring (o.a. door jaarlijkse reflectie van de U-raad) van de inzet van de middelen, en de NVAO-toezicht hield op het proces. Binnen onze U-raad werd een Taskforce opgericht, waarmee concrete werkafspraken gemaakt werden om in co-creatie vorm te geven aan de aanpak. Binnen de faculteiten zijn ook vaak soortgelijke commissies/Taskforces opgericht.

De zeer nauwe samenwerking tussen de (centrale en facultaire) medezeggenschap en zeggenschap tijdens de HoKa-periode leidde ertoe dat de input en feedback van de docenten en studenten integraal verwerkt kon worden tijdens zowel planvorming als monitoring van voortgang en verantwoordingsdeel van het traject. Zowel het oorspronkelijke HoKa-plan als de midterm en eindevaluatie van de inzet van de Kwaliteitsafspraken middelen zijn dan ook positief beoordeeld door de NVAO.

Hoewel met de ingang van de Bestuursakkoordperiode de (centrale) medezeggenschap formeel alleen instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de inzet van deze middelen behield, is het belang van blijvend intensieve afstemming en betrokkenheid van de medezeggenschap op de inzet van deze middelen zowel door het CvB als de medezeggenschap benadrukt. In de eerder genoemde brief van het CvB aan de faculteiten (juni 2024) over welke grondslagen en

²⁰ Zie voor meer uitleg en beleid omtrent medezeggenschap binnen EUR hoofdstuk 4.2 van het instellingsbeleid Kwaliteitszorg (EUR Instellingsbeleid Kwaliteitszorg Onderwijs-'Kwaliteitsdialogen: Verbinden & Verbeteren')

richtlijnen onveranderd ook voor de inzet van de BAO-middelen zouden gelden is dan ook volgende passage opgenomen:

‘Op basis van de regeling Kwaliteitsafspraken is er jaarlijks instemming van medezeggenschapsraden (centraal en facultair) om de inhoudelijke en financiële uitwerking van de middelen te overleggen. We gaan uit van richtlijnen kwaliteitscultuur die onderdeel vormen van het beleid van de Erasmus Universiteit. Waar mogelijk gaan we voort op de wijze waarop in de periode 2019-2024 (HOKA) werd gewerkt’

4.4.2. Betrokkenheid van Universiteitsraad

De implicaties van bovenstaande ontwikkelingen en besluitvorming voor de afstemming met de centrale medezeggenschap zijn besproken tijdens de reguliere Taskforce HoKa overleggen. In november 2024²¹ zijn tijdens een Taskforce HoKa overleg de belangrijkste principes voor toekomstige samenwerking tussen de U-raad en interne stakeholders op dit dossier bediscussieerd. De Taskforce heeft het belang benadrukt van zowel nauwe betrokkenheid (in alle fasen van de cyclus) als onafhankelijkheid binnen deze samenwerking. Vanuit het centrale project Versterking Medezeggenschap is meegedacht over de inrichting van de nieuwe afspraken in lijn met onze Erasmiaanse waarden en landelijke/beleidsmatige ontwikkelingen op dit terrein. Hierna zijn specifieke werkafspraken geïmplementeerd, waaronder de frequentie van vergaderingen en een onderscheid tussen bredere voortgangsupdates en kleinere, thematische bijeenkomsten om de focus en effectiviteit te verbeteren.

Tevens is afgesproken om de HoKa-vergoeding (gekoppeld aan de looptijd van de HoKa 2018-2024) te verlengen tot september 2025, zodat de lopende werkzaamheden goed afgerond kunnen worden (ook in de context van 2025 als tussenjaar). Vanaf september 2025 is de nieuwgevormde Taskforce BAO van start gegaan. Deze heeft geen speciale status meer maar vraagt gezien de wens om nauwe afstemming en betrokkenheid wel om intensievere inzet van de leden.

Gemaakte afspraken:

- o De betrokkenheid moet **tijdig en voldoende** zijn en waar mogelijk aansluiten bij de medezeggenschapsrol zoals vastgelegd voor HoKa.²² Tegelijkertijd moet rekening worden gehouden met de minder strenge verantwoordingsvereisten vanuit NVAO/OCW en de wens om administratieve druk te beperken.
- o Concrete invulling van ‘tijdig en voldoende betrokkenheid’ houdt in dat de Taskforce meedenkt en input levert bij de (meerjaren) planvorming, voortgang van de uitvoering van de plannen monitort en input levert voor eventuele tussentijdse bijsturing.
- o De planvorming en monitoring van de inzet van de middelen wordt afgestemd met zowel de relevante dossierhouders en managers (o.a. CLI, programma Well-being en beleidsadviseurs) als de vice-decanen onderwijs. Zowel voor het totaal van de inzet van de EUR-brede middelen als voor specifiek de inzet op strategische thema’s vindt er sinds dit jaar afstemming plaats met (een afvaardiging van) de vice-decanen onderwijs.

²¹ Dit is o.a. tijdens het HoKa Taskforce overleg van 9 november 2024 besproken. Deze sessie werd gefaciliteerd door de projectleiding Versterking Medezeggenschap en de secretaris van de U-raad.

²² In het Bestuursakkoord Onderwijs is daarover de volgende zin opgenomen: ‘Blijvende betrokkenheid van de medezeggenschap op de besteding van deze middelen wordt gewaarborgd. Uitgangspunt is tijdige en voldoende betrokkenheid.’

- De HOKA-term "co-creatie" wordt losgelaten omdat deze soms tot interpretatieverschillen leidde en vragen opriep over de waarborging van onafhankelijkheid (zie notulen TK-meeting 9/11/'24).
- Interne afstemming tussen medezeggenschapslagen: Om consistentie en uitwisseling van best practices te waarborgen, vindt er minstens 1x per jaar contact plaats tussen facultaire medezeggenschapsleden en de centrale BAO Taskforce. In ieder geval worden de Chair Meetings, georganiseerd door de UR, hiervoor ingezet.

4.4.3. Betrokkenheid van facultaire medezeggenschap

Het vroegtijdig betrekken van de facultaire medezeggenschap bij strategische beslissingen over deze investeringen in onderwijskwaliteit is van grote waarde voor betekenisvolle beleids- en besluitvorming. De faculteiten dienen zelf invulling te geven aan hoe ze hun medezeggenschap tijdig en voldoende gaan betrekken bij de planvorming, monitoring en bijsturing van de inzet van de facultaire BAO-middelen zodat er tijdig feedback en proactieve input kan worden geleverd.

Zo zou nagedacht kunnen worden hoe een tijdige en voldoende betrokkenheid van de facultaire medezeggenschap binnen de bestaande kwaliteitscyclus geborgd kunnen worden. Hiermee zou de intensievere afstemming met de medezeggenschap die gebruikelijk en noodzakelijk was tijdens HoKa periode verlicht en gestroomlijnd kunnen worden maar wel nog steeds in lijn met bovengenoemde afspraken.

Concrete adviezen/richtlijnen voor betrokkenheid:

- **Initiële consultatie:** Facultaire medezeggenschap wordt uiterlijk aan het begin van de planvormingsfase geïnformeerd over de uitgangspunten en strategische kaders voor de inzet van de middelen. Dit kan plaatsvinden via een aparte sessie of een reguliere overlegstructuur.
- **Formele advies- en instemmingsmomenten:** In de planvormingscyclus worden duidelijke momenten vastgelegd waarop medezeggenschapsorganen formeel kunnen adviseren en/of instemmen, in lijn met hun wettelijke bevoegdheden. Voor zover dat niet al het geval was, zou inzet van de BAO-middelen als een vast onderdeel van de Erasmus Perspectives en begrotingsoverleggen met de medezeggenschap kunnen worden opgenomen.
- **Tussentijdse terugkoppeling:** Gedurende de uitvoering van de plannen worden medezeggenschapsraden betrokken in een gesprek over de voortgang en eventuele noodzakelijke bijstellingen. Hierbij krijgt de medezeggenschap de ruimte om input te leveren.
- **Facilitering van betrokkenheid:** Faculteiten zorgen voor voldoende tijd en middelen, zoals toegang tot relevante documenten en ondersteuning door beleidsmedewerkers, om de medezeggenschap goed voorbereid en geïnformeerd te laten deelnemen

Bijlagen

Bijlage 1 Begroting CLI

Bijlage 2 Begroting Student Wellbeing

Bijlage 3 Jaarplan Student Wellbeing

Figuur 1: Ontwikkeling van de governance m.b.t. de inzet van de kwaliteitsgelden inclusief taken, rollen, opzet van de monitoring en evaluatie en aansluiting op de PDCA-cyclus op opleidingsniveau

HoKa (2019-2024):

- o Faculteitsbesturen maakten aanspraak op middelen ter versterking van de onderwijskwaliteit via de route van goedkeuring van het CvB op decentrale projectplannen. Voorwaarde was dat plannen werden opgesteld in co-creatie met de facultaire medezeggenschap en in lijn waren met een of meer thema's uit de EUR-brede kwaliteits- en innovatieagenda.²³
- o CLI speelde een belangrijke rol in het verbinden van faculteiten in dit proces, door facilitering van onderling leren en samenwerking met betrekking tot onderwijsinnovatie op kernthema's (o.a. in communities en door uitwisseling tussen facultaire Learning & Innovation Teams), docentontwikkeling en onderwijsonderzoek.
- o De eveneens met kwaliteitsgelden bekostigde centrale strategische programma's richtten zich op de uitvoering van eigen programmaplannen en het (vraaggestuurd) aanjagen en ondersteunen van faculteiten bij de uitvoering van hiermee in lijn zijnde innovaties, onder meer door verdere concretisering van visiedragende elementen en inzet van centrale L&I officers met specifieke expertise.
- o Monitoring en evaluatie combineerde een project- & programma-control-insteek met focus op financiële besteding en realisatie van beoogde outputs met een brede reflectie, in de context van de communities, op toegevoegde waarde van de gezamenlijke inspanningen op het betreffende thema.

BAO (2025 en verder):

- o Het decentrale eigenaarschap over de uitwerking van de plannen wordt versterkt door de middelen ter versterking van de onderwijskwaliteit als onderdeel van de lumpsum naar faculteiten te alloceren binnen de kaders van het afgesproken verdeelmodel.
- o Tegelijkertijd wordt planvorming gestroomlijnd via implementatie van instellingsbrede beleidskaders gebaseerd op de onderwijsvisie, waarbinnen ontwikkelactiviteiten van faculteiten en opleidingen vorm moet krijgen²⁴
- o Faculteiten definiëren hun inhoudelijke doelen voor de besteding van deze middelen, gestructureerd langs een aantal (overwegend visiegedreven) thema's, en rapporteren hun voortgang. Dit geeft op instellingsniveau zichtbaarheid aan waar en hoe in de faculteiten aan thema's wordt gewerkt en waar de mogelijkheden voor samenwerking en onderling leren zitten.
- o Vice-decanen onderwijs bepalen mede op basis hiervan in gezamenlijkheid de werkagenda van het nieuwe CLI 2.0. Hierbij zijn uiteraard de EUR-strategie en onderwijsvisie leidend.

²³ Alsook de 6 thema's uitgewerkt in het protocol Kwaliteitsafspraken.

²⁴ Denk aan dossiers zoals SAY, docentontwikkeling, impact gedreven onderwijs.

- o In de facultaire rapportages worden de activiteiten bovendien expliciet verbonden aan een of meerdere opleidingsprogramma's, waarmee een basis wordt gelegd voor het volgen van de realisatie van de ontwikkeldoelen voor onderwijskwaliteit op opleidingsniveau.
- o Van opleidingen wordt gevraagd opleidingsspecifieke doelen, en de reflectie op de voortgang, te verankeren in hun eigen PDCA-cyclus op opleidingsniveau, bijvoorbeeld door deze in hun opleidingsontwikkelpun (of vergelijkbare systematiek) op te nemen.