

Evaluatie Strijp TQ

Onderzoeksplan en scenario's

t.b.v. vergadering College van Bestuur 12-11-2019

d.d. 23-10-2019

Inhoud

1. Inleiding	1
2. Outline onderzoeksplan	3
3. Scenario's	8
4. Planning	9
5. Organisatie	10
6. Communicatie	10
7. Onderzoeksprojectbudget.....	11

1. Inleiding

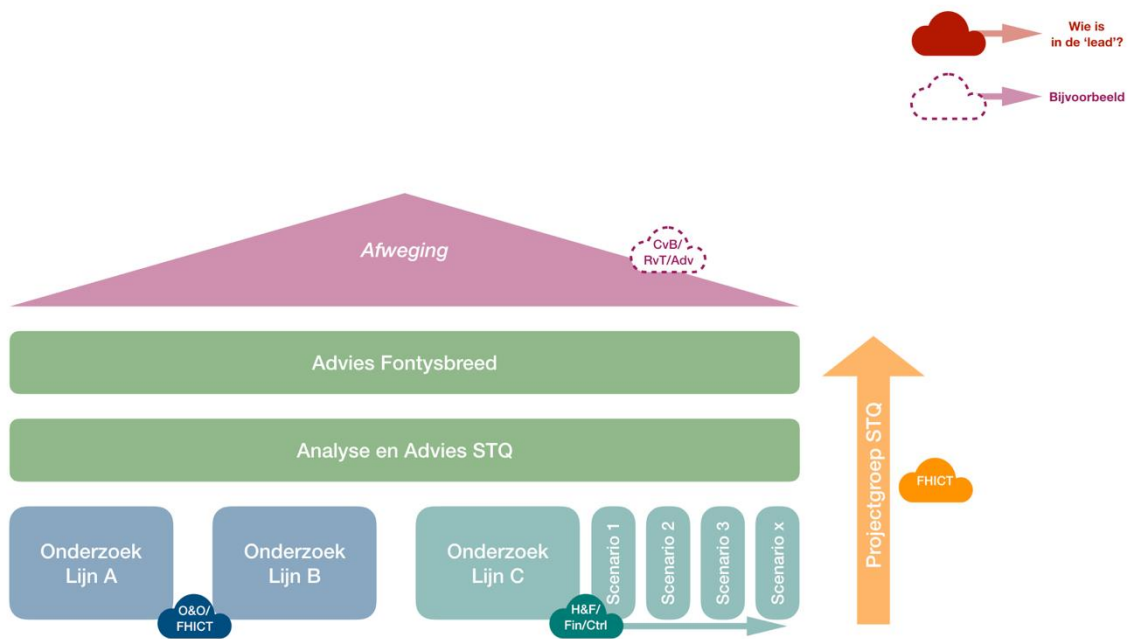
Naar aanleiding van de reactie van het CvB op het projectplan "Evaluatie Strijp TQ" dat op 25 juni en 9 juli 2019 is besproken in het CvB, is het projectplan aangescherpt zodat het onderzoek óók aansluit bij de doelstelling om binnen drie jaar te kunnen valideren of/ hoe de ruimtebehoefte voor het concept blijft passen binnen het huisvestingskader. Er is een verkenning uitgevoerd naar mogelijke scenario's hiervoor. Daarnaast zijn de onderzoeksvragen op enkele aspecten aangescherpt en aangevuld en is helder op welke aspecten en indicatoren het onderzoek zich richt.

In deze notitie informeert FHICT, i.s.m. de dienst O&O en dienst H&F het CvB over de stand van zaken. Als eerste geven we een overzicht van de onderzoeksvragen en de te meten variabelen. Het volledige onderzoeksplan waarin ook de methodologie is uitgewerkt is in ontwikkeling en zal gereed zijn voordat, aan het einde van dit kalenderjaar, de eerste metingen plaatsvinden.

Daarna schetsen we mogelijke scenario's voor continuering (over 3 jaar) binnen het huisvestingskader. Deze zijn opgesteld in een scenariosessie waarin de projectgroep met de drie betrokken directeuren participeerden. Hoewel deze scenario's pas aan het einde van de onderzoeksperiode actueel worden, zijn deze nu al verkend. Dit is gedaan om zicht te krijgen op metingen die noodzakelijk zijn om deze scenario's op termijn te kunnen onderbouwen.

Hoe de verschillende onderzoekslijnen, scenario's en adviezen zich tot elkaar verhouden, is in schematisch overzicht toegevoegd in figuur 1. De achterliggende gedachte is dat onderzoekslijnen A

en B inzicht geven in het onderwijsconcept, het studentsucces, het welzijn, de leeropbrengsten, kenniscreatie en kennisdeling binnen de Innovation Hub op Striyp TQ. Onderzoekslijn C brengt in beeld onder welke condities dat gebeurt. Omdat bij de te ontwikkelen scenario's de centrale vraag is hoe Striyp TQ binnen de reguliere bedrijfsvoering georganiseerd kan worden, vloeien deze voort uit de resultaten van onderzoekslijn C, in het licht van de bevindingen van onderzoekslijn A en B. Het uiteindelijke advies over Striyp TQ (inclusief het preferente scenario) en het Fontysbrede advies, volgen uit alle onderzoekslijnen.



Figuur 1

2. Outline onderzoeksplan

Het doel van het onderzoek is (1) inzicht verwerven in de meerwaarde van het onderwijs en onderzoek zoals FHICT dat realiseert binnen de Innovation Hub op Strijp TQ, (2) ten behoeve van de doorontwikkeling van hybride leeromgevingen binnen Fontys en (3) besluitvorming over toekomstige huisvesting op Strijp TQ.

Eenzijds willen we leren en kennis ontwikkelen over deze leer- en onderzoeksomgeving. Anderzijds levert het onderzoek input ten behoeve van huisvestingsvraagstukken van Fontys in het algemeen en van FHICT op Strijp TQ in het bijzonder. Concreet willen we weten wat er nodig is om dit concept op deze plek te laten slagen. Hiermee geven we input aan de vraag in hoeverre de extra kosten die Strijp TQ met zich meebrengt kunnen worden gelegitimeerd.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Welke impact heeft de kennisomgeving die FHICT realiseert op Strijp TQ op het studentsucces en leeropbrengsten van studenten en docenten, de kenniscreatie en kennisdeling met het bedrijfsleven en de erkende identiteit van Fontys in de regio als kennisinstelling, en onder welke financiële en organisatorische condities worden de doelstellingen gerealiseerd?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is het onderzoek gericht op drie onderzoeklijnen:

- A) Studentsucces en leeropbrengsten
- B) Kenniscreatie en kennisdeling
- C) Condities huisvesting, financiën en organisatie

Voor elk onderdeel zijn een kernvraag en een aantal deelvragen geformuleerd. Het is verleidelijk om middels evaluatieonderzoek het effect van de locatie op deze drie aspecten vast te stellen en daarmee de vraag te beantwoorden in hoeverre de locatie bepalend is voor wat er in de Innovation Hub wordt bewerkstelligd. Een dergelijk causaal verband is in een realistische setting waarin veel ontwikkelingen gelijktijdig plaatsvinden en zonder vergelijking met een reguliere onderwijslocatie niet valide te meten. Wat middels het evaluatieonderzoek wel wordt vastgesteld is wat er daadwerkelijk in de praktijk gebeurt, wat ervaringen zijn en wat de opbrengsten en randvoorwaarden zijn.

De deelvragen sluiten aan bij een veel gebruikt model voor programma-evaluatie (Kirkpatrick, 1967; Praslova 2010) en curriculumevaluatie (Goodlad, 1994), waarbij de verschillende niveaus van een programma in beeld worden gebracht: beoogd (doelstellingen en concept), uitgevoerd (de praktijk), ervaren (perceptie) en gerealiseerd (opbrengsten). In onderstaand schema zijn de deelvragen nader uitgewerkt in drie onderzoeklijnen.

A) Studentsucces en leeropbrengsten

Doelstellingen van de Innovation Hub die in het onderzoek gemonitord worden:

- Studenten ervaren door een meer gevarieerd palet aan authentieke onderzoeksvragen, een betekenisvolle leercontext die hun talentontwikkeling stimuleert en iedere student een eigen portfolio kan opbouwen op basis van authentieke ontmoetingen, validatie en waarderingen met het werkveld;
- Studenten en docenten vormen samen met het werkveld en onderzoekers een community of learners die positief bijdraagt aan het leerproces;
- Ondernemende studenten krijgen de mogelijkheid hun talenten te onderzoeken en te ontwikkelen buiten de 'comfortzone' van een vak of discipline;
- Er is een omgeving gecreëerd waar studenten en docenten graag zijn om samen te leren en te werken aan innovaties.

Kernvraag studentsucces en leeropbrengsten:

Welke aspecten van de fysieke leeromgeving in de Innovation Hub beïnvloeden het onderwijsconcept, het realiseren van de beoogde leeropbrengsten, het studentsucces en het welbevinden van studenten en docenten?

Subvragen:

- A1) Welke leeropbrengsten voor studenten en docenten worden beoogd in de Innovation Hub?
 A2) Hoe wordt in de praktijk van de Innovation Hub vormgegeven aan het onderwijsconcept van FHICT?
 A3) Hoe ervaren studenten en docenten het onderwijsconcept zoals wordt vormgegeven in de Innovation Hub?
 A4) Hoe is het studentsucces in de Innovation Hub?
 A5) Hoe is het welbevinden van studenten en docenten in de Innovation Hub?
 A6) Welke leeropbrengsten voor studenten en docenten worden gerealiseerd in de Innovation Hub?

Aspecten	Variabelen die we meten in het onderzoek
Onderwijsconcept van FHICT	<ul style="list-style-type: none"> • Betekenisvolle leercontext (boundary crossing en authenticiteit) • Community of learners/shared learning teams
Studentsucces	<ul style="list-style-type: none"> • Talentontwikkeling • Aansluiting op de arbeidsmarkt • Rendement
Welbevinden studenten en docenten	<ul style="list-style-type: none"> • Stressoren binnen de omgeving STQ • Energiebronnen binnen de omgeving STQ • Academische integratie • Sociale integratie • Eigenaarschap leerproces • Gelijkwaardigheid
Leeropbrengsten studenten en docenten	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeksvaardigheden • TEC skills • Employability/Workplace readiness skills • Domein-specifieke kennis en vaardigheden

B) Kenniscreatie en kennisdeling

Doelstellingen van de Innovation Hub die in het onderzoek gemonitord worden:

- FHICT is een onderdeel van een ecosysteem dat ruimte biedt voor praktijkgericht ICT-onderzoek dat tot innovatie kan leiden, onderwijs en onderzoek zijn één proces; Naast 600 studenten werken 25+ fte kenniswerkers (= docenten + onderzoekers) aan praktijkgericht onderzoek vanuit FHICT vóór de maatschappij.
- De samenwerking met en tussen Partners in Innovation komt tot stand door
 - Inbreng van onderzoeksvragen (minimaal 100 per jaar gericht op het aspect van Innovatie **IN** ICT en/of **MET** ICT);
 - Participatie in een onderzoeksteam van derde- en vierdejaars studenten, docenten, onderzoekers en lectoren (participatie in/verantwoordelijk voor ICT-onderzoeken die gewaardeerd zijn door NWO/SIA/etc. met een jaaromzet van 2 M€, gepresenteerd op het jaarcongres);
- De inbreng van kennis, ontwikkeling en circulatie van nieuwe kennis
- Deelname van het bedrijfsleven aan het jaarlijks ICT-onderzoekcongres “*ICT in practice*” (jaarlijks minimaal 100 bezoekers);
- Het bedrijfsleven benut de locatie, werkplekken en faciliteiten van de Innovation Hub;
- Het bedrijfsleven benut expertise/kennis en materialen van de Innovation Hub;
- Het bedrijfsleven benut mogelijkheden om activiteiten te organiseren op de locatie;
- De samenwerking met het bedrijfsleven draagt bij aan de ontwikkeling van Fontys Hogeschool als in de regio erkende kennisinstelling.

Kernvraag kenniscreatie en kennisdeling:

Welke aspecten van de fysieke leeromgeving in de Innovation Hub beïnvloeden kenniscreatie en kennisdeling tussen onderwijs en bedrijfsleven?

Subvragen:

- B1) Welke vormen van kenniscreatie en kennisdeling tussen onderwijs en bedrijfsleven worden in de Innovation Hub beoogd?
- B2) Hoe vindt kenniscreatie en kennisdeling tussen onderwijs en bedrijfsleven plaats in de praktijk van de Innovation Hub?
- B3) Wat is de aard van de vraagstukken/onderzoeksvragen, op welk technology readiness level zijn de onderzoeksvragen geformuleerd en vanuit welke disciplines wordt daaraan gewerkt?
- B4) Hoe waarden werkveldpartners, studenten, docenten en onderzoekers de samenwerking en de opbrengsten daarvan?
- B5) Welke vormen van kenniscreatie en kennisdeling tussen onderwijs en bedrijfsleven worden in de Innovation Hub gerealiseerd en welke impact heeft de kenniscreatie en kennisdeling op het onderwijs en innovatie in het werkveld en de erkenning van Fontys als kennisinstelling in de regio?
- B6) Welke aspecten van de fysieke off-campus omgeving dragen in de perceptie van het bedrijfsleven bij aan kenniscreatie en kennisdeling tussen onderwijs en bedrijfsleven zoals gerealiseerd wordt in de Innovation Hub?

Aspecten	Variabelen die we meten in het onderzoek
Partners in Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal partners in Innovation • Basiskarakteristieken van de Partners in Innovation • Intensiteit van de samenwerking: <i>Aantal onderzoeksvragen, aantal betrokken studenten, docenten en werknemers bij het</i>

	<p><i>onderzoek, betrokkenheid fysiek in de Innovation Hub en/of daarbuiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol van werknemers in de community of learners (onderzoek) • Activiteiten door bedrijven in de Innovation Hub anders dan eigen onderzoeksvraagstuk
Onderzoeksvraagstukken	<ul style="list-style-type: none"> • Variatie in onderzoeksvragen • Cumulatie onderzoeksvragen; bouwen ze op elkaar voort • Niveau van de onderzoeksvragen op TRL-schaal • Aansluiting van de onderzoeksvraagstukken op de beoogde leeropbrengsten • Mate van multidisciplinaire samenwerking • Draagvlak onderzoeksvraag in bedrijf
Proces van kennisontwikkeling en de meerwaarde van de locatie	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisdeling tussen bedrijven en onderwijs • Ontsluiting van nieuwe kennis uit onderzoek in het onderwijs • Kennisdeling tussen bedrijven onderling
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisontwikkeling van bedrijven n.a.v. eigen onderzoeksvraagstuk • Kennisontwikkeling van bedrijven buiten eigen onderzoeksvraagstuk • Innovatie binnen het bedrijf als gevolg van onderzoek als Partner in Innovation
Erkenning van Fontys als kennisinstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Hier sluiten we aan bij het onderzoek dat de dienst M&C uitvoert

C) Conditie

Kernvraag condities huisvesting, financiën en organisatie:

Onder welke condities op het gebied van huisvesting, financiën en organisatie, is de Innovation Hub duurzaam op langere termijn? Hiervoor onderscheiden we een aantal scenario's die worden uitgewerkt op basis van de dimensies *Tijd, Ruimte, Mensen en Middelen*. De data die in onderzoekslijn C wordt opgehaald geeft input aan de scenario's op basis van de vier hiervoor genoemde dimensies.

Subvragen

- C1) Onder welke financiële voorwaarden wordt de Innovation Hub vormgegeven?
- C2) Wat is aard en omvang van de bezettings- en benuttingsgraad in de Innovation Hub?
- C3) In hoeverre en op welke manier maken werkveldpartners gebruik van de werkplekken in de Innovation Hub?

Aspecten	Variabelen die we meten in het onderzoek
Exploitatiekosten en overige kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitatiekosten per m² in gebouw TQ afgezet tegen het m²-tarief dienst H&F.

	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitatiekosten per m² in gebouw TQ per gehuisveste student (met het huidige uitgangspunt dat niet geroosterd wordt). • Huurkosten per m² in gebouw TQ afgezet tegen het in de markt (voor Eindhoven) gangbare tarief per m². • Inzet van overige middelen per student voor de locatie TQ afgezet tegen andere locaties van FHICT (hoofdzakelijk personeel). • Inkomsten verbonden aan de locatie TQ vanuit gebruik werkplekken door werkveldpartners en inkomsten ten behoeve van onderzoek verbonden aan de locatie TQ.
<p>Bezetting en benutting werkplekken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bezetting van de studentwerkplekken (hoeveel projecttafels zijn in gebruik?). • Benutting van de studentwerkplekken (hoeveel studentwerkplekken/stoelen zijn bezet?). • Benutting van werkplekken voor medewerkers. • Benutting van werkplekken voor partners. • Bezetting en benutting van vergader- en spreekruimten. • Totaal aantal aanwezigen en spreiding over de vloeren (heatmaps).
<p>Benutting door werkveldpartners</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveel externen/werkveldpartners zijn aanwezig. • Gemiddelde duur per week dat door werkveldpartners gebruik wordt gemaakt van de werkplekken. • Gemiddelde periode (weken, maanden) dat een werkplek door een werkveldpartner gebruikt wordt. • Welke werkplekken worden gebruikt door de werkveldpartners?

3. Scenario's

In de terugkoppeling van het CvB op het aanvankelijk ingediende projectplan is aangegeven dat in het projectplan de voorwaarden van de auditcommissie van RvT meegenomen moeten worden, t.w.:

- Op basis van welke informatie beslis je over 3 jaar of het experiment geslaagd is?
We kiezen ervoor om niet vooraf een normatief kader te formuleren. Het onderzoek is er niet op gericht te toetsen of TQ voldoet aan vooraf geformuleerde criteria. Het is vooral de potentie van de ontwikkeling die we zichtbaar willen maken. Wat zijn de werkzame principes? Wat werkt? Wat niet?
- Welke scenario's zijn er over 3 jaar als het OIL-concept gecontinueerd wordt (op Strijp TQ of elders) om meters te reduceren, zodat de totale ruimtebehoefte blijft passen binnen het huisvestingskader?

De benoemde scenario's hebben betrekking op de bedrijfseconomische haalbaarheid van het concept in de Innovation Hub. De huisvestingskosten uitgedrukt in m² prijs per student en medewerker van het concept in gebouw TQ zijn aanzienlijk hoger dan gemiddeld binnen Fontys. Als uit de evaluatie blijkt dat het concept inhoudelijk een succes is en voortzetting wenselijk is, zal een model ontwikkeld moeten worden waarmee de kosten van het concept verantwoord ingepast worden in de bedrijfsvoering van Fontys. Tegen deze achtergrond zijn in een brainstorm met de leden van de stuurgroep de onderstaande scenario's ontwikkeld.

1. Efficiënte inzet van eigen onderwijsruimte

- a) Door te roosteren of meer studenten gelijktijdig in te plannen, kunnen de kosten van de huisvesting over meer studenten verdeeld worden waardoor de huisvestingslasten per student dalen.
- b) Door het organiseren van onderwijs (voornamelijk voor ouderejaars studenten) in het werkveld, kan het totale aantal m² voor het instituut worden beperkt, waardoor de huisvestingslasten per student verlaagd worden.

2. Bredere inzet van de ruimte

- a) Ruimere openingstijden: avond- en weekendgebruik, gebruik in schoolvakanties.
Hierdoor worden de kosten van de huisvesting over een grotere groep gebruikers en meerdere activiteiten verdeeld. De kosten per gebruiker gaan dan omlaag of er worden inkomsten gegenereerd die de hogere kosten kunnen afdekken.
- b) Multifunctioneel gebruik van de ruimte: Er worden andere activiteiten (anders dan het huidige concept van de Innovation Hub) in de ruimte georganiseerd waardoor inkomsten gegenereerd worden.

3. Genereren van inkomsten binnen het concept van de Innovation Hub

- a) 'Verhuur' van werkplekken aan Partners in Innovation.
- b) Genereren van onderzoeksgelden waaruit ook een deel van de huisvestingslasten gedekt worden.

4. Herverdeling van middelen binnen FHICT

- a) Het specifieke concept, waarin studenten in hoge mate zelfstandig werken en de Partners in Innovation expertise inbrengen, kent een andere begeleiding van studenten door docenten. Mogelijk heeft dit een gunstig effect op de docent-student ratio, waardoor binnen de begroting van FHICT meer geld voor huisvesting beschikbaar komt.
- b) Snellere doorstroom van studenten door een andere organisatie van het onderwijs, bijvoorbeeld door af te stappen van de traditionele indeling in semesters of doordat het onderwijsconcept an sich zorgt voor een verhoogde doorstroom. De kosten per student dalen terwijl de inkomsten gelijk blijven.

5. Verschuiven van het eigenaarschap

De verantwoordelijkheid voor het concept en voor de huisvesting beleggen bij een partner in het concept of een andere (commerciële) partij. Fontys participeert en betaalt voor deelname. Het risico verschuift daarmee van Fontys naar de partner(s).

De onderzoeksresultaten (onderdelen A, B en C) vormen input om de scenario's te analyseren en op haalbaarheid te toetsen.

4. Planning

Het onderzoek verloopt iteratief. Na goedkeuring van het projectvoorstel, is het onderzoeksplan volledig uitgewerkt, inclusief onderzoeksdesign, instrumentarium en planning voor kennisdeling en exposure. Vervolgens worden alle deelvragen jaarlijks beantwoord op basis van resultaten die ten minste 1 keer per jaar worden verzameld. Bij onderwijsgerelateerde deelvragen zal de dataverzameling deels per semester gebeuren. Omdat het concept van de Innovation Hub zich voortdurend ontwikkelt, wordt daarbij ook de beoogde situatie van dat moment steeds opnieuw in beeld gebracht.

Fase 0: Onderzoeksplan en 0-meting	Onderzoeksdesign (inclusief indicatoren, onderzoeksinstrumenten, begroting), opstarten netwerk en beoogde situatie op basis van indicatoren in beeld brengen (deelvragen A1, B1, C1)	SEP 2019 – FEB 2020* *NOV 2019 onderzoeksplan ter besluitvorming aangeboden aan het CvB.
Fase 1: Eerste iteratie	uitvoeren onderzoek naar alle deelvragen	SEP 2019 – AUG 2020
Fase 2: Tweede iteratie	uitvoeren onderzoek naar alle deelvragen	SEP 2020 – AUG 2021
Fase 3: Derde iteratie	uitvoeren onderzoek naar alle deelvragen	SEP 2021 – AUG 2022

Eindrapportage	eindrapportage op basis van drie iteraties	OKT 2022
----------------	--	----------

De directeur FHICT informeert het CvB tussentijds via iedere MARAP. Daarnaast wordt jaarlijks in oktober een afzonderlijke voortgangsrapportage aangeleverd over het voorafgaande studiejaar.

5. Organisatie

Passend bij het open onderwijsconcept in de Innovation Hub op Strijp TQ en de doelstelling Fontysbreed nieuwe inzichten te verwerven, wordt een governance ingericht die zich kenmerkt door een lerend netwerk. De governance faciliteert een actieve betrokkenheid bij het onderzoek en kennisdeling van docenten, onderzoekers, studenten, directeuren en consultants, zowel binnen FHICT maar zeker ook daarbuiten. Dit is een dynamisch netwerk:

- Betrokkenheid kan gericht op specifieke onderdelen van het onderzoek.
- Actieve participatie kan tot uiting komen in verschillende rollen (bijvoorbeeld uitvoeren van onderzoek, reviewen, kennisdeling) en verschillen in intensiviteit.
- Actieve participatie hoeft niet voor de gehele duur van het onderzoek te zijn, maar kan ook in een kortere periode.
- Actieve participatie door diversiteit van betrokkenen vanuit alle rollen binnen Fontys, inclusief studenten.
- Lectoren en mogelijk onderzoekers/hogleraren van binnen en buiten Fontys worden met regelmaat om advies gevraagd.

Een kerngroep, bestaande uit instituutssecretaris FHICT, seniormedewerker kwaliteitszorg FHICT, 2 consultants dienst O&O, 1 consultant dienst H&F, is eindverantwoordelijk voor het onderzoek. Hun opdracht is te borgen dat het onderzoek conform plan wordt uitgevoerd en de opbrengsten van het onderzoek op een samenhangende manier worden vastgelegd en gedeeld. Deze inzet wordt vanuit de reguliere bedrijfsvoering bekostigd.

De stuurgroep bestaat uit de directeur FHICT, directeur dienst O&O en directeur dienst H&F. De stuurgroep participeert actief in het onderzoek. De directeur FHICT informeert het CvB tussentijds via iedere MARAP. Daarnaast wordt jaarlijks in oktober een afzonderlijke voortgangsrapportage aangeleverd over het voorafgaande studiejaar.

Om stabiele onderzoekscapaciteit te realiseren is aanvullend gedurende de looptijd van het onderzoek een (senior)onderzoeker 0,8 fte nodig voor de onderzoekslijnen A en/of B. Bovendien is behoefte aan secretariële onderzoeksondersteuning (0,4 fte).

6. Communicatie

Communicatie, rapportages en het organiseren van bijeenkomsten in het kader van het onderzoek en de rapportage daarover, zijn relevant bij dit onderzoek. Enerzijds om betrokkenheid te vergroten anderzijds omdat inzichten uit dit onderzoek waardevolle input en vergelijkingsinformatie kunnen leveren aan vergelijkbare toekomstige vraagstukken binnen – en misschien zelfs buiten Fontys.

In overleg met het team M&C van FHICT zal een communicatieplan gekoppeld aan dit project worden uitgewerkt.

7. Onderzoeksprojectbudget

Grotendeels zal vanuit de Dienst H&F, Dienst O&O en vanuit FHICT zelf de inzet geleverd worden om het onderzoek mogelijk te maken. Echter, bepaalde onderdelen, zoals de onderzoekscapaciteit, onderzoeksondersteuning en bezettingsgraad meting, vragen om extra budget. Dit is opgenomen in de onderstaande begroting. Daarnaast zal enig budget nodig zijn voor communicatie en om activiteiten mee te kunnen betalen zoals het (op)maken van rapportages en het organiseren van bijeenkomsten in het kader van het onderzoek en de rapportage daarover.

Kosten (in €)	Budget	Budget	Budget	Budget	Totaal
	2019	2020	2021	2022	
Personele last intern instituut/dienst	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	
Personele last intern Fontys					
0,8 fte onderzoeker (schaal 11)		75.000	75.000	75.000	225.000
0,4 fte onderzoeks-ondersteuning (schaal 7-8)		20.000	20.000	20.000	60.000
Personele last inhuur extern: Bezettingsgraad metingen	10.000	20.000	20.000	20.000	70.000
Out of pocket kosten	1.000	4.000	4.000	6.000	15.000
Communicatieplan en uitvoering		10.000	10.000	10.000	30.000
Totale kosten					400.000
Cofinanciering:					n.v.t.
Inbreng partner X					n.v.t.
Inbreng partner Y					n.v.t.
Totale dekking					n.v.t.