

2021

**BESTUURSVERSLAG
& JAARREKENING**



> FOR SOCIETY

Colofon

© Fontys Hogescholen 2022

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke, voorafgaande en schriftelijke toestemming van het college van bestuur van Fontys Hogescholen.

2021

Bestuursverslag & jaarrekening

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf.....	7
Bericht van de raad van toezicht	8
Deel I: Bestuursverslag	
1. Fontys en omgeving	11
1.1 Onze koers.....	11
1.2 De organisatie	13
1.3 Fontys in de maatschappij	13
1.4 Duurzaamheid.....	14
1.4 Kengetallen.....	15
2. Kwaliteitsafspraken.....	17
2.1 Plan Kwaliteitsafspraken: totaalbeeld	17
2.2 Participatie en medezeggenschap	22
2.3 Thema 1: succesvol studeren.....	23
2.4 Thema 2: authentieke leer- en onderzoeksomgevingen.....	29
2.5 Thema 3: docentprofessionalisering.....	33
2.6 Reflectie centrale medezeggenschapsraad.....	38
2.7 Reflectie raad van toezicht	39
3. Corona en het nationaal programma onderwijs.....	41
3.1 Impact COVID-19 en coronamaatregelen op Fontys	41
3.2 Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).....	43
3.3 Meerjarig bestedingsplan corona-enveloppe NPO	44
3.4 Overige coronasteunmaatregelen.....	50
4. Studenten.....	53
4.1 Onze studenten in beeld	53
4.2 Studiesucces.....	54
4.3 Studiekeuze	56
4.4 Studentenbegeleiding.....	57
4.5 Studentenparticipatie	58
4.6 Studenttevredenheid.....	59
5. Talentgericht Fontys	61
5.1 Hybride leer- en onderzoeksomgevingen.....	61
5.2 Flexibilisering van het onderwijs	64
5.3 Digitalisering.....	66
5.4 Internationalisering	68
5.5 Ontwikkelingen in het opleidingsaanbod	71
5.6 Kwaliteitszorg onderwijs.....	73
5.7 Huisvesting.....	75

6.	Onderzoekend Fontys	77
6.1	Verbinding onderwijs en onderzoek	77
6.2	Zes kennisthema's: multidisciplinair onderzoek rond maatschappelijke vraagstukken	78
6.3	Organisatie van het onderzoek	80
6.4	Subsidies.....	81
6.5	Kwaliteitszorg onderzoek	83
7.	Medewerkers	84
7.1	Professionele leergemeenschap	84
7.2	Innovatieve organisatie	87
7.3	Medewerkerstevredenheid	87
7.4	Organisatorische zaken	88
7.5	Maatschappelijk ondernemen	91
8.1	College van bestuur	93
8.2	Raad van toezicht.....	94
8.3	Medezeggenschap.....	96
8.4	Interne beheersing	97
8.5	Bezoldiging en declaraties college van bestuur	100
8.6	Bezoldiging raad van toezicht.....	101
9	Financiën.....	102
9.1	Kengetallen.....	102
9.2	Jaarrekening 2021	102
9.3	Financiering.....	105
9.4	Treasury	105
9.5	Continuïteit	106
9.6	Melding Wet normering topinkomens.....	110
	Bijlagen	
1	Organogram	111
2	Overzicht lectoraten.....	112
3	Kengetallen medewerkers	115
4	Kengetallen studenten.....	117
	Deel II: Jaarrekening	119
	Geconsolideerde balans per 31 december 2021	
	Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021	
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021	
	Grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening	
	Toelichting op de geconsolideerde balans	
	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	
	Enkelvoudige balans per 31 december 2021	
	Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021	
	Toelichting op de enkelvoudige balans	
	WNT-verantwoording	
	Model G: Verantwoording geormerkte subsidies	
	Deel III: Overige gegevens	
	Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming	
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	

WOORD VOORAF

Ons 'woord vooraf' bij het vorige bestuursverslag (over 2020) begon zo: 'Op het moment dat we de laatste hand legden aan het bestuursverslag, hoopten we nog dat de coronapandemie ons land binnen enkele maanden weer zou verlaten. Dat was ijdele hoop, weten we nu.' Die zinnen vatten de situatie in 2021 goed samen. Want: ook gedurende heel 2021 heeft het coronavirus ons leven – binnen en buiten Fontys – beheerst. Niet in elke maand van het jaar in dezelfde mate, maar toch: de ingrijpende maatregelen, de onzekerheid en het gebrek aan perspectief, de energie die nodig was om te midden van deze crisis van ongekende omvang de kwaliteit van ons onderwijs op peil te houden, dat alles heeft ontzettend veel impact gehad op ieder van ons. En dan hebben we het nog niet eens over het persoonlijke leed dat velen van ons trof. Ook in 2021 hebben medewerkers en studenten naasten verloren, of hebben we zelf geworsteld of naasten zien worstelen met de gevolgen van de ziekte – fysiek én mentaal. Zonder overdrijven kunnen we zeggen dat óók 2021 voor een heel groot deel in het teken stond van corona.

Waar we de extra middelen uit het bestuursakkoord NPO (Nationaal Programma Onderwijs, zie hoofdstuk 3) hebben kunnen benutten om de nadelige gevolgen van de pandemie (denk bijvoorbeeld aan studievertraging, maar ook aan de mentale druk op studenten en medewerkers) zo veel mogelijk weg te werken of te verzachten, daar zijn natuurlijk ook in 2021 gelukkig veel zaken 'gewoon doorgedaan'. Zo hebben we goede stappen gezet in de realisatie van onze nieuwe strategie Fontys for society. De inspanningen die gepleegd worden op met name het terrein van een aantal 'veranderopgaven', stemmen zeer positief. We durven te zeggen dat we op koers liggen richting een talentgericht, onderzoekend en wendbaar Fontys.

Dat durven we te zeggen omdat de Fontysbrede strategische vernieuwing op allerlei fronten prima resultaten laat zien. Natuurlijk, het grote aantal programma's en projecten legt een druk op de organisatie (zeker in coronatijd), maar tegelijkertijd worden er grote stappen gezet. Stappen die – laten we eerlijk zijn – gewoon heel hard nodig zijn. Zo is het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek in de laatste fase beland, wat betekent dat we een stevige basis hebben gelegd voor de organisatie van ons onderzoek. Maar ook cruciale programma's als de Transitie Educatieve Opleidingen en de Fontys IT Versnellingsagenda boeken vooruitgang – zij het dat deze programma's in een ander, priller, stadium verkeren dan het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek.

Wat heeft Fontys in 2021 verder beziggehouden? Natuurlijk de verdere uitrol van de activiteiten in het kader van ons Plan Kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 2 voor een uitgebreide beschrijving van onze centrale en decentrale activiteiten). Maar ook op het vlak van huisvesting gaan de ontwikkelingen gestaag door. Met name de Eindhovense Rachelsmolen Campus is in 2021 van uiterlijk veranderd. Gezichtsbepalende bebouwing is daar – circulair – gesloopt en de eerste contouren van de nieuwe behuizing zijn inmiddels voor iedereen zichtbaar. De financiën over 2021, tot slot, laten een grote positieve afwijking zien. Die wordt grotendeels veroorzaakt door de ontvangst van de NPO-middelen, die we volgens de bestedingsplannen pas in 2022 en 2023 zullen uitgeven, maar ook andere factoren spelen hierbij een rol.

2021 gaat dus niet de boeken in als een jaar dat volledig gedomineerd werd door corona. Al was het maar omdat we bij de start van het studiejaar 2021-2022 de aftrap hebben verricht van het jubileumjaar van Fontys. In september 2021 bestond Fontys officieel 25 jaar – de fusieorganisatie legde in september 1996 formeel de naam Fontys Hogescholen vast – en dat betekent een jaar lang feestelijke activiteiten. Een van de hoogtepunten is de publicatie van een prachtig jubileumboek vol persoonlijke verhalen uit 25 jaar Fontys. Het eerste exemplaar werd op 10 januari 2022 tijdens de Nieuwjaarsontmoeting uitgereikt aan de eerste bestuursvoorzitter van Fontys: Norbert Verbraak. Het feest voor Fontysmedewerkers is vanwege corona verplaatst: eind juni 2022 zijn alle ruim 5.500 medewerkers welkom in Tilburg voor een grootse afsluiting van het jubileumjaar.

Zover is het nu nog niet. Terwijl we nog aan het bijkomen zijn van twee jaar crisis, worden we ondertussen alweer geconfronteerd met nieuwe forse uitdagingen. De oorlog in Oekraïne raakt ons allemaal. Veranderde geopolitieke verhoudingen, de toenemende cyberdreiging en het steeds urgentere klimaatprobleem roepen wereldwijd om aandacht. Intern hebben we bij Fontys te maken met een hoge werkdruk, mede als gevolg van die vorige crisis. Dit alles vraagt opnieuw om creativiteit, flexibiliteit en veerkracht van onze studenten en medewerkers. Het zijn precies die eigenschappen die Fontys als gemeenschap sterk maken, zo hebben de afgelopen jaren laten zien. En dat biedt in deze onzekere tijd toch vertrouwen richting de toekomst.

College van bestuur Fontys Hogescholen

Joep Houterman, voorzitter
Hans Nederlof
Frans Möhring

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

2021: een jaar dat opnieuw werd gedomineerd door de COVID-19-pandemie. En daarmee opnieuw een zwaar jaar, ook voor Fontys. Twee lockdowns, aan het begin en aan het eind van het jaar, zorgden voor een flinke belasting voor de gehele Fontysgemeenschap, die veel inventiviteit heeft laten zien om de situatie het hoofd te bieden. De medewerkers toonden zich wendbaar: ondanks alles bleef het ziekteverzuim vrijwel het hele jaar laag en was de betrokkenheid bij de organisatie onverminderd groot. De resultaten van studenten laten slechts in beperkte mate wat vertraging zien. Dat is, gezien de omstandigheden, een bijzondere prestatie. En hoewel studenten hebben moeten inleveren op hun studentervaring, is ook bij hen de verbinding met Fontys gebleven.

De raad van toezicht heeft veel waardering voor de manier waarop zowel de organisatie als de studenten met alle uitdagingen van 2021 zijn omgegaan. Want COVID-19 was bepaald niet de enige uitdaging waar Fontys zich voor gesteld zag. Naast de 'normale' gang van zaken waren er ook nog enkele grote programma's die dwars door de organisatie heen liepen, en daarmee nog voor een extra belasting zorgden. Zoals het roosterprogramma POIM, dat in de zomer op een goede manier is afgerond. En het nog steeds lopende Huisvestingsprogramma, waarvan in het afgelopen jaar de sloop van gebouw R1 op campus Rachelsmolen en de nieuwbouw MindLabs in Tilburg het meest zichtbaar waren. Ook het programma Fontys Finance Futureproof (FFF) loopt gestaag.

Er gebeurde veel rondom IT: de Fontys IV Versnellingsagenda (FIVA) en de beveiliging van de IT-infrastructuur kregen – terecht – veel aandacht. Gegeven alle recente ontwikkelingen op het gebied van cybersecurity was het voor Fontys immers essentieel om zo snel mogelijk de grootste risico's af te dekken. Met FIVA zet Fontys daarnaast in op een veel grotere transitie van het hele IT-landschap – een essentiële, maar tegelijkertijd moeilijke, veelomvattende opdracht. Dat maakt de goede voortgang die Fontys met dit programma maakt extra lovenswaardig.

De Transitie Educatieve Opleidingen (TEO) – nog zo'n veelomvattend programma. Voor TEO is meer tijd nodig geweest dan in eerste instantie werd gedacht, om uiteindelijk de bredere groep die door dit programma wordt geraakt op een zorgvuldige manier te betrekken. Ook TEO is nu goed onderweg. En dan is er nog het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek, dat zich al in een wat verder stadium bevindt. De raad van toezicht is verheugd over de stappen die Fontys binnen dit belangrijke programma zet. En dan hebben we het nog niet eens gehad over het programma Kwaliteitsafspraken – zie hiervoor ook onze reflectie in hoofdstuk 2 – en het Nationaal Programma Onderwijs, van waaruit Fontys in 2021 middelen ontving.

Kortom, 2021 was een jaar waarin de COVID-19-situatie én de grote programma's binnen Fontys veel vroegen van zowel medewerkers als studenten. Wie ziet wat er allemaal bereikt is binnen al die verschillende programma's, kan niet anders dan trots zijn op de veerkracht en het doorzettingsvermogen van iedereen die zich hiervoor heeft ingezet. De raad van toezicht complimenteert het college van bestuur en de hele organisatie dan ook nadrukkelijk met de manier waarop onder deze moeilijke omstandigheden toch zo veel is gerealiseerd.

Namens de raad van toezicht,
Ir. Marc Hendrikse, voorzitter

deel I

Bestuursverslag 2021

Stichting Fontys

1. FONTYS EN OMGEVING

Fontys is een van de grootste instellingen voor hoger onderwijs van Nederland, met ruim 46.000 studenten en ruim 5.000 medewerkers. Er zijn 25 instituten die 97 bacheloropleidingen verzorgen in voltijd, deeltijd en duaal, in bijna alle sectoren van de maatschappij. Daarnaast bieden we 32 masteropleidingen, 16 Associate degrees en diverse honours- en schakeltrajecten aan. Ook verzorgen we een gevarieerd aanbod van cursussen en trainingen voor werkende professionals, vooral in Zuid-Nederland. Behalve op onderwijs legt Fontys zich – met onder andere 44 lectoraten, waarvan één in samenwerking met een andere hogeschool – toe op onderzoek, kennisinnovatie en contractactiviteiten.

Het jaar 2021 was vanwege de COVID-19-pandemie opnieuw een bijzonder jaar, met een grote impact op onze studenten en medewerkers. Desondanks bleven de bestaande organisatiestructuren gewoon bestaan. Binnen Fontys hebben we – zo goed als dat mogelijk was binnen de beperkingen van de coronamaatregelen – onze koers voortgezet, onze nieuwe strategie gepresenteerd en contact onderhouden met onze maatschappelijke partners. In dit hoofdstuk beschrijven we waar Fontys voor staat, waar we naartoe willen, hoe we ons verhouden tot onze omgeving en – in een notendop – wat de belangrijkste resultaten van 2021 zijn.

25 jaar Fontys

Op 1 september 1996 kreeg de Stichting Hoger Onderwijs Zuid-Nederland haar nieuwe naam: Fontys Hogescholen. En dus viert Fontys in het studiejaar 2021-2022 haar 25-jarig bestaan. Het hele jaar door zijn er allerlei soorten activiteiten: showcases, symposia, workshops of andere events. Maar ook een groot feest voor alle medewerkers eind juni 2022 in Tilburg. Op 10 januari 2022 presenteerden we een jubileumboek vol persoonlijke verhalen – terug- en vooruitblikkend – over Fontys.

1.1 Onze koers

De urgentie van de energietransitie. De stijgende kosten van ons zorgstelsel en de inzet van technologische hulpmiddelen in de zorg. Het gebrek aan tolerantie en de druk die dit legt op de sociale cohesie. Dit soort maatschappelijke *wicked problems* en hun complexiteit zal de komende decennia eerder toe- dan afnemen. Fontys kan en wil bijdragen aan het oplossen van deze vraagstukken. Studenten leggen bij ons de basis voor een betekenisvolle maatschappelijke bijdrage tijdens hun carrière. Professionals kunnen bij ons terecht voor her-, na- en bijscholing. En met praktijkgericht onderzoek dragen we bij aan antwoorden op de onafgebroken stroom razendsnelle, ingrijpende veranderingen in de samenleving. Kortom: *Fontys for society!*

Onze identiteit

Fontys is een multidisciplinaire hogeschool in het zuiden van Nederland. Samen met én voor het (regionale) werkveld verzorgen wij hoogwaardig hoger beroepsonderwijs en voeren we innovatief praktijkgericht onderzoek uit. Op deze manier dragen we bij aan de ontwikkelkracht van een vitale, inclusieve en duurzame samenleving. De identiteit van Fontys wordt bepaald door drie elementen: **de omvang en brede expertise, de persoonlijke benadering, en de warme gemeenschap die al die duizenden studenten en medewerkers met elkaar vormen.**

• **De kracht van onze omvang**

Fontys is een omvangrijke, inhoudelijk brede en geografisch verspreide hogeschool. Hoewel onze omvang en brede expertise in praktische zin soms een uitdaging vormen, bieden ze ook grote kansen. Kansen voor een flexibel aanbod voor de individuele student én kansen voor multidisciplinair onderzoek.

• **De intimiteit van onze benadering**

Onlangs de omvang kenmerkt Fontys zich door een informele cultuur en een persoonlijke benadering. De mens staat centraal. Daarbij gaat het natuurlijk allereerst over onze studenten. Maar we hebben ook aandacht voor onze medewerkers, alumni en potentiële studenten, én we onderhouden een hecht contact met onze partners in het werkveld. Juist vanwege onze geografische spreiding zijn de Fontysinstituten stevig verankerd in de regio.

• **De dynamiek van onze gemeenschap**

De eerste twee elementen leiden automatisch naar de derde pijler: de samenwerking binnen onze actieve netwerk-gemeenschap van hoogopgeleide professionals, studenten en werkveldpartners. De grootte en breedte van Fontys, aangevuld met de warme, informele cultuur, maken van Fontys een dynamisch geheel. De potentie van Fontys als hechte *kenniscommunity* wordt breed erkend.

Onze opdracht

Fontys heeft een belangrijke maatschappelijke opdracht, die draait om ontwikkeling. Jonge mensen ontwikkelen als student bij ons hun talent, we ontwikkelen relevante praktijkgerichte kennis, werkende professionals kunnen zich bij Fontys een (werkend) leven lang ontwikkelen, we spelen flexibel in op ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen, en – niet in de laatste plaats – binnen onze gemeenschap ontwikkelen we ons zélf door kennis en vaardigheden te delen. Alleen zo kunnen onze studenten, professionals en afgestudeerden een betekenisvolle maatschappelijke bijdrage blijven leveren.

Wij opereren in het hart van de maatschappij. In hybride leer- en onderzoeksomgevingen werken student, docent, onderzoeker en werkveld grensoverstijgend met elkaar samen. Zowel onderwijs en onderzoek als leren en werken raken op die manier steeds meer met elkaar vervlochten. Zo geven wij voortdurend vorm aan de ontwikkeling van talent en kennis.

Onze strategie: Fontys for society

In onze nieuwe strategische agenda Fontys for society 2021-2025 beschrijven we onze ambities voor de komende jaren. Ons doel voor 2025 is een talentgericht, onderzoekend en wendbaar Fontys.

Talentgericht Fontys

Fontys ontwikkelt talent – van studenten, maar ook van onze medewerkers en van professionals uit de regio. Wij willen een toegankelijke onderwijsinstelling zijn, waar flexibilisering en digitalisering vanzelfsprekendheden zijn. Daarom richten we ons de komende jaren op:

- een evenwichtiger opleidingsaanbod;
- meer toegankelijkheid en inclusie;
- internationalisering;
- flexibilisering van het onderwijs;
- aanbod op het gebied van leven lang ontwikkelen;
- het versnellen van authentiek leren en onderzoeken.

Onderzoekend Fontys

Fontys ontwikkelt kennis. Kennis die voortkomt uit praktijkgericht onderzoek. Fontys wil een onderzoekende organisatie zijn. We vragen studenten om op een onderzoekende manier te studeren en kennis te vergaren, en doen dat zelf ook. De komende jaren zetten we in op:

- verbinding tussen onderwijs en onderzoek in elk instituut;
- de organisatie van multidisciplinair onderzoek;
- zes kennisthema's waarop Fontys bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Wendbaar Fontys

Om onze maatschappelijke opdracht te kunnen vervullen, moeten we als organisatie wendbaar zijn. Daaronder verstaan wij een organisatie waarin mensen op flexibele basis, in wisselende coalities en met verschillende snelheden doelgericht met elkaar kunnen en willen samenwerken. Onze focus ligt de komende jaren op:

- harmonisatie van ondersteunende processen en systemen;
- het versterken van (persoonlijk) leiderschap.

Uitgangspunten voor leren

De in totaal meer dan honderd opleidingen binnen Fontys kennen elk hun eigen, unieke beroepscontext, professionele docenten en studenten, hun eigen curriculum en hun eigen manier om het onderwijs aan te bieden. Toch hebben ze allemaal iets gemeen. Dat zijn onze vijf uitgangspunten voor leren: de kernprincipes voor de vormgeving van het onderwijs. Deze uitgangspunten geven richting aan hoe wij binnen Fontys tegen leren aankijken en de discussie daarover stimuleren:

1. We dagen studenten uit om hun talenten te ontdekken en maximaal te ontplooiën.
2. Leren gebeurt zo veel mogelijk in een authentieke omgeving.
3. Leren is samen kennis en vaardigheden opdoen, onderzoeken en ervaren.
4. De student is eigenaar van zijn eigen leerproces.
5. Studeerbaarheid staat voorop: er is een goede balans tussen uitdaging en haalbaarheid.

Docenten, studenten en opleidingen hebben de ruimte om zelf invulling te geven aan de verschillende uitgangspunten. Daarbij krijgt elk van de principes aandacht bij het vormgeven van het onderwijs.

1.2 De organisatie

Organisatiestructuur

Fontys is een stichting. Het college van bestuur vormt het bevoegd gezag en rapporteert aan de raad van toezicht. De 25 instituten hebben, ieder in het eigen marktsegment, onderwijs en onderzoek als kerntaak. Evenals de contractactiviteiten die de instituten uitvoeren is het onderzoek gericht op versterking van het onderwijs en op kennisvalorisatie. Zeven diensten hebben een beleidsvoorbereidende en kaderstellende taak op organisatieniveau en verrichten ondersteunende werkzaamheden.

Sturingsfilosofie

De Fontysorganisatie kent twee formele sturingslagen: het college van bestuur en de directies van de instituten en diensten. Het college van bestuur stuurt op hoofdlijnen, op basis van de richtinggevende strategische agenda Fontys for society 2021-2025, richtinggevende kaders en governanceprincipes (pas toe of leg uit). De directeuren zijn – binnen kaders en op basis van gemeenschappelijke uitgangspunten – verantwoordelijk voor hun eigen instituut of dienst. Binnen deze omvang werken wij vanuit de kleinschalige, persoonlijke benadering die binnen de opleidingen gangbaar is.

De afgelopen jaren heeft Fontys op het gebied van sturing een transformatie doorgemaakt. Van een organisatie waarin decentrale aansturing het leidend principe was, hebben we ons ontwikkeld naar een organisatie waarin we de interne en externe verbinding zoeken, waarin meer horizontale samenwerking plaatsvindt, en waarin zich steeds wisselende coalities vormen. Met andere woorden: een levend geheel waarin we onze onderlinge verschillen – en dus elkaars kracht, expertise en netwerk – optimaal proberen te benutten.

Daar waar instituut overstijgende doelen aan de orde zijn, is naast de verticale sturing ook horizontale verbinding, samenwerking en sturing nodig. Dat gebeurt in programma- of projectstructuren of andere samenwerkingsverbanden. Waar horizontale sturing nodig is wordt voldoende mandaat gegeven.

Organisatiecultuur

Als lerende organisatie zoekt Fontys in nauwe verbinding met de omgeving continu naar manieren om zich te verbeteren. Studenten en medewerkers krijgen de ruimte om te 'groeien door aandacht en uitdaging'. Ze worden betrokken bij positioneringsvraagstukken en onderwijsinhoud. Zo wordt een cultuur van eigenaarschap verankerd en kan ieder zijn eigen talent ontdekken en ontplooiën. Wij geloven dat onderwijskwaliteit alleen gedijt in een omgeving waarin men van elkaar leert, elkaar ruimte biedt, eigen verantwoordelijkheid neemt en rekenschap aflegt.

Fontys wil zich op transparante wijze blijven verantwoorden en te allen tijde aanspreekbaar zijn op de afspraken in het strategisch instellingsplan. Dit moet leiden tot verdiend maatschappelijk vertrouwen. Bestuursrapportages worden drie keer per jaar op de Fontyswebsite gepubliceerd en besproken met de centrale medezeggenschapsraad.

1.3 Fontys in de maatschappij

Samenwerkingsverbanden

Fontys stimuleert interdisciplinaire samenwerking tussen de eigen instituten en externe partners. Op uiteenlopende gebieden werken we samen met overheden, bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en andere maatschappelijke organisaties, bijvoorbeeld in de centres of expertise. Fontys heeft samenwerkingsverbanden met de vier universiteiten (Tilburg University, Universiteit Maastricht, Technische Universiteit Eindhoven, Radboud Universiteit Nijmegen), de roc's en alle grote instellingen in de regio. Met Zuyd Hogeschool en Avans Hogeschool beheren we samen twee instituten, respectievelijk de Nieuwste Pabo en de Juridische Hogeschool. Daarnaast werken we samen met diverse andere hogescholen binnen en buiten de regio. Samenwerking vindt ook steeds vaker plaats in het kader van bijvoorbeeld de peerreviews op opleidingskwaliteit. Alle samenwerkingsverbanden die Fontys aangaat toetsen we aan de regels van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' en aan de beleidsregel investeren van publieke middelen in private activiteiten (zie hoofdstuk 9).

Aansluiting met beroepenveld

Kenmerkend aan Fontys is de samenwerking en interactie tussen studenten, werkveld en medewerkers als professionele leergemeenschap. We zijn nauw verbonden met het werkveld dat bij iedere opleiding een rol speelt. Fontys is voor het regionale werkveld de kennisinstelling waar professionals zich een leven lang kunnen ontwikkelen. Elk instituut onderhoudt contacten met het beroepenveld via een raad van advies of werkveldcommissie of andersoortige samenwerkingsverbanden die deze aansluiting toetsen. De instituten stemmen hun onderzoeksagenda's en onderwijsprogramma's af op de sociaal-maatschappelijke vraagstukken en de technologische uitdagingen die in het regionale werkveld actueel zijn. Fontys investeert in praktijkgericht onderzoek en praktijkopdrachten, waardoor werkveld en opleiding steeds meer in elkaar

overlopen. Samen leren en werken we aan innovaties. Dit zien we vooral terug in het grote aantal hybride leeromgevingen binnen Fontys.

Horizontale verantwoording

Fontys kent vele vormen van horizontale dialoog en verantwoording, bijvoorbeeld naar studenten en medewerkers via onder andere medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies. Bij de invulling van Fontys for society speelt de horizontale dialoog binnen Fontys een belangrijke rol: diensten en instituten zijn hier nauw bij betrokken, bijvoorbeeld in strategiegroepen, in taskforces, of in andersoortige wisselende coalities. Het werkveld bewaakt (mede) de onderwijskwaliteit. Op regionaal niveau zoeken we de dialoog door vertegenwoordiging in bijvoorbeeld de regio's Brainport, Midpoint en Greenport, decentrale overheden en het samenwerkingsverband Braventure, gericht op talentontwikkeling, kennisvalorisatie, innovatie en ondernemerschap in de regio.

Om de tevredenheid van stakeholders te meten houdt Fontys tevredenheidsmetingen onder studenten en medewerkers. Instituten houden startbekwaamheidsonderzoeken in het beroepenveld. Ook meten we de interne klanttevredenheid over de dienstverlening vanuit ondersteunende diensten.

Maatschappelijk ondernemen

Maatschappelijk ondernemen krijgt bij Fontys op verschillende manieren vorm. Zo is er een Commissie Ethiek van Onderzoek, die onderzoeksvoorstellen beoordeelt op ethische integriteit (zie hoofdstuk 6). De sociale dimensie van maatschappelijk ondernemen krijgt bij Fontys gestalte in het personeelsbeleid (zie hoofdstuk 7).

1.4 Duurzaamheid

Als vooraanstaande kennis- en onderwijsinstelling met een maatschappelijke verantwoordelijkheid wil Fontys actief inspelen op duurzaamheidsontwikkelingen. Daarin willen wij een voorbeeld zijn voor onze omgeving. We leiden huidige en toekomstige generaties op om proactief bij te dragen aan een duurzame samenleving. Dat doen we in nauwe samenwerking met het werkveld. In onze Duurzaamheidsagenda 2020-2023 hebben we, op basis van zeven duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDGs), onze ambities, doelstellingen en resultaatafspraken uitgewerkt.

Energie en klimaat

Fontys heeft zich ten doel gesteld in 2030 volledig CO₂-neutraal te zijn. Om dit te realiseren stelt Fontys duurzame en circulaire acties en maatregelen vast die gericht zijn op een jaarlijkse CO₂-reductie van gemiddeld 5% en van minimaal 3% voor alle bedrijfsvoeringaspecten. Voorbeelden van duurzame/circulaire maatregelen zijn:

- De gebouwen R10 en MindLabs hebben geen aardgasaansluiting voor hun verwarming.
- De gebouwen EK, P8 en R10 zijn voorzien van zonnepanelen (+/- 650).

De footprintrapportages van 2020 en 2021 kunnen, door de reisbeperkingen door corona voor medewerkers/studenten en een aangepast gebouwgebruik, niet als representatief worden beschouwd. Pas in 2023 zal duidelijk zijn welke impact het 'nieuwe normaal' heeft op de CO₂-uitstoot van Fontys.

Gebouw R1 circulair gesloopt

Gebouw R1 op campus Rachelsmolen is circulair gesloopt. Fontys kiest voor circulair slopen omdat we als hogeschool graag het goede voorbeeld geven aan onze studenten en medewerkers. Het is van belang om goede materialen uit de sloop te oogsten en ergens anders opnieuw in te zetten. Door deze circulaire ontmanteling en sloop van het R1 gebouw draagt Fontys bij aan een duurzame toekomst.

Circulair inkopen en bewuster kiezen

In 2030 wil Fontys bij de inkoop volledig kunnen sturen op bewuste duurzame keuzes van producten en diensten. Voor aanbestedingen hebben we een aanpak ontwikkeld volgens de R-ladder-systematiek. De R-ladder is een circulariteitsladder waarmee de mate van circulariteit van een strategie kan worden bepaald. In 2021 is het Programma Circulair Inkopen met de diensten uitgevoerd. Voor tien aanbestedingen zijn in vier sessies de inkoopprocesstappen behandeld en circulaire gunningscriteria opgesteld. Eind 2021 zijn zes van de tien aanbestedingen gegund. Voor de nieuwe webshop relatiegeschenken heeft dit geresulteerd in een volledig duurzaam assortiment.

Fontys for Sustainability

Fontys heeft eind 2020 een stap gemaakt richting een Fontysbreed netwerk van waaruit verduurzaming vanuit een aantal deelnemende diensten en instituten wordt geregisseerd en waarin onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering samenwerken aan geselecteerde thema's: het online duurzaamheidsplatform fontysforsustainability.nl. Dit platform dient als inspiratiebron

voor studenten en medewerkers en jaagt de transitie aan naar een integrale Fontysbrede Duurzaamheidsagenda vanaf 2024. Eind 2021 heeft het duurzaamheidsplatform een mooie groei doorgemaakt. Het platform maakt het thema duurzaamheid en nieuwe duurzaamheidsinitiatieven die ontstaan tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering zichtbaar.

Fontys als kennispartner

Fontys heeft ook als doel om zelf als kennispartner op het gebied van duurzaamheid te fungeren. Zo dragen studenten Elektrotechniek (Fontys Hogeschool Engineering) via een adviesopdracht bij aan de energietransitie van de Fontysgebouwen.

Duurzaam bereikbaar

Duurzaamheid komt ook nadrukkelijk terug in onze Mobiliteitsagenda 2017-2021: 'duurzame bereikbaarheid' is hierin het centrale thema. Een goede bereikbaarheid van de verschillende Fontyslocaties is een randvoorwaarde voor de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van studenten en medewerkers. In de Mobiliteitsagenda zijn duurzame maatregelen opgenomen om onze ambities rond verkeersmobiliteit en bereikbaarheid te kunnen waarmaken. We zetten in op voldoende goede fietsparkeerplaatsen, verbetering van fiets- en looproutes, het ter beschikking stellen van 'e-Dienstfietsen' en 'e-Dienstauto's', het stimuleren van ov-reizen en het terugbrengen van het aantal verplaatsingskilometers. Dit sluit aan bij de ambitie in de Duurzaamheidsagenda om CO₂ te besparen op mobiliteit. In 2021 was het aantal verplaatsingskilometers vanwege corona een stuk lager dan in voorgaande jaren. Onze nieuwe reis- en thuiswerkregeling – waarin is vastgelegd dat we thuiswerken blijven stimuleren, voor maximaal 50% van de tijd – draagt hier ook sterk aan bij.

1.4 Kengetallen

Tabel 1.1 Kengetallen 2019-2021

	2019**	2020	2021
Baten (x € 1.000)	422.310	428.647	486.442
Resultaat (x € 1.000)	6.295	-10.198	19.658
Solvabiliteit	52,8%	55,4%	57,5%
Liquiditeit	1,1	1,1	1,3
Rentabiliteit	1,5%	-2,4%	4,0%
Aantal studenten (bij aanvang studiejaar)	44.320	46.123	46.160
Studenttevredenheid (Nationale Studenten Enquête (NSE), vijfpuntsschaal)*	geen meting	geen meting	3,67
Werkbeleving medewerkers*	-	geen meting	7,6
Fte's	3.778	3.931	4.196
Aantal medewerkers	4.938	5.186	5.648
Student/fte-ratio (gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten)	12,5	12,3	11,9
Student/OP-ratio	17,8	17,7	17,1
OP/OOP-ratio (op basis van fte's)	66% : 34%	66% : 34%	66% : 34%
Ziekteverzuim	4,7%	4,4%	4,4%
Opleidingsniveau (gemiddeld) (% ten minste masterniveau van onderwijzend personeel)	77%	77%	74%
Aantal lectoraten	44	41	44

* Vorig jaar zijn de NSE en het MTO vanwege de COVID-19-pandemie niet uitgevoerd. In het MTO is dit jaar voor het eerst gevraagd naar de waardering van medewerkers voor het werken bij Fontys.

** De vergelijkende cijfers 2019 zijn als gevolg van de fusie met Stichting Steunfonds aangepast.

Ten opzichte van 2020, toen de studentenpopulatie sterk toenam, bleef het aantal studenten in 2021 min of meer gelijk. Achter deze stabilisatie gaat echter een terugval in instroom en een toename aan herinschrijvingen schuil. Het financieel resultaat (€ 19,7 miljoen) is een stuk hoger dan begroot (- € 15,1 miljoen). De positieve afwijking wordt voor meer dan de helft veroorzaakt door de ontvangst van middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), die we volgens de bestedingsplannen pas in 2022 en 2023 gaan uitgeven. De resterende afwijking heeft te maken met enige uitstel binnen de strategische vernieuwingsagenda (Transitie Educatieve Opleidingen (TEO) en Fontys IT Versnellingsagenda (FIVA)), onderbesteding bij instituten en diensten, hogere rijksbijdragen dan verwacht en boekwinst door de verkoop van de locatie Meerkoldreef in Tilburg.

In de tweede helft van het jaar steeg de formatie sterk, waardoor de stand aan het einde van het jaar 285 fte boven de begrote eindstand ligt. Dit is logisch omdat in de begroting nog geen rekening was gehouden met de NPO-middelen en de

daarmee samenhangende benodigde personele inzet. Zowel de student/fte-ratio als de student/onderwijzend personeel-ratio daalde daardoor ook. Het ziekteverzuim is met 4,35% iets lager dan vorig jaar (4,43%). Op Fontysniveau laat het ziekteverzuim een constant beeld over het jaar zien; alleen in de laatste weken van 2021 leidde de omikronvariant van het coronavirus tot hoge uitval.

2. KWALITEITSAFSPRAKEN

In het sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 is vastgelegd dat de instellingen afspraken maken met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over hoe zij de kwaliteit gaan bevorderen. Elke instelling diende daartoe een eigen plan op te stellen, in samenspraak met studenten en andere belanghebbenden. Met die kwaliteitsafspraken waarborgt het hoger onderwijs dat de financiële middelen die zijn vrijgekomen na afschaffing van de basisbeurs – de studievoorschotmiddelen – daadwerkelijk bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit van onderwijs. Het gaat hierbij om de besteding van deze middelen in de periode 2019-2024.

In dit hoofdstuk blikken we terug op de ontwikkeling van zowel de decentrale als de centrale realisatie van het Plan Kwaliteitsafspraken van Fontys over de periode 2019 tot en met 2021. Hierbij gaat het om de verantwoording over de voortgang op de voornemens, dus om te laten zien dat er inspanning is geleverd en dat er voortgang is geboekt. We blikken terug op de gehele looptijd van het Plan Kwaliteitsafspraken. Daarnaast staan we stil bij de betrokkenheid van de medezeggenschap en andere relevante belanghebbenden. Het hoofdstuk sluit af met reflecties van de centrale medezeggenschapsraad en de raad van toezicht.

2.1 Plan Kwaliteitsafspraken: totaalbeeld

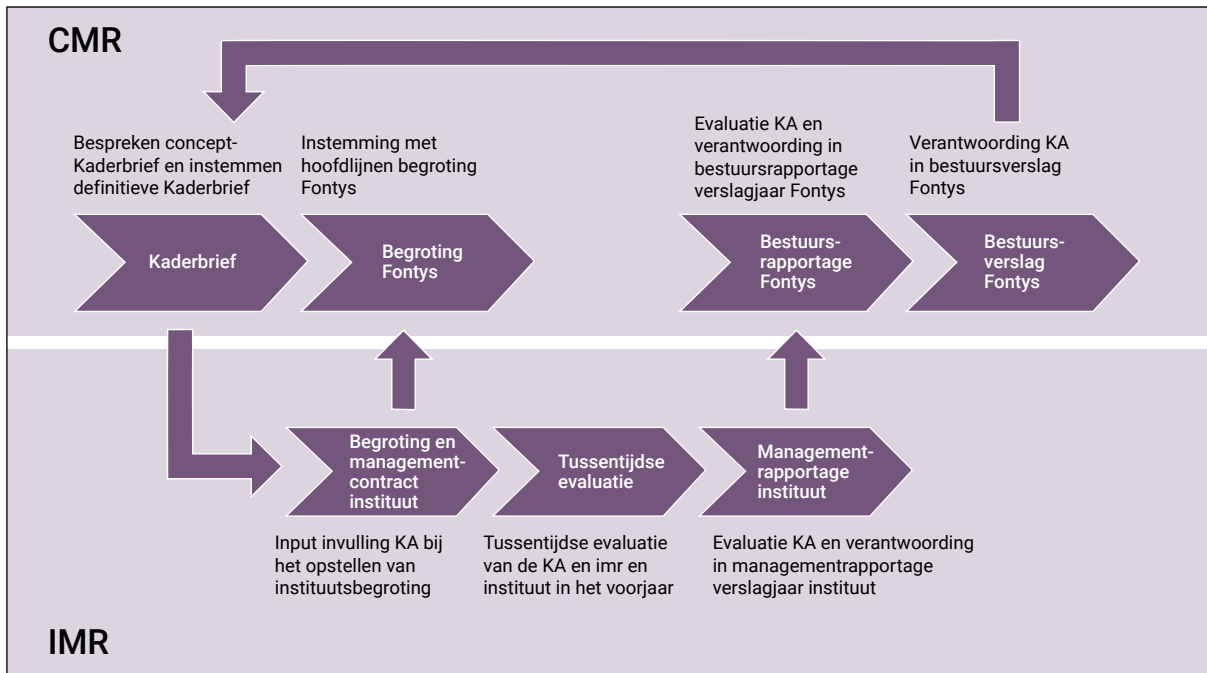
Fontys is in 2018 gestart met het opstellen van het [Plan Kwaliteitsafspraken](#). In het plan zijn meerjarige voornemens en doelen geformuleerd rond drie thema's: succesvol studeren, authentieke leer- en onderzoeksomgevingen en professionalisering van docenten. In december 2019 liet de minister weten dat de meerjarige financiële uitwerking van het Plan Kwaliteitsafspraken onvoldoende was uitgewerkt. In juli 2020 is aanvullend een [Addendum Plan Kwaliteitsafspraken](#) opgesteld met een meerjarige financiële uitwerking voor de periode tot en met 2022. Het addendum is ingediend bij de NVAO en na positief advies van de NVAO heeft de minister in maart 2021 het plan met het addendum goedgekeurd.

Totstandkoming plan en werkwijze jaarlijkse planvorming

Het Plan Kwaliteitsafspraken is in de periode augustus tot en met december 2018 via een participatief proces tot stand gekomen. Via dialogosessies met medewerkers, studenten en medezeggenschap zijn de doelen en voornemens bepaald, die vervolgens in het werkveld zijn gevalideerd. De doelen en voornemens sluiten aan op vier van de zes thema's uit het sectorakkoord. Dit zijn: intensiever en kleinschalig onderwijs, verdere professionalisering van docenten, meer en betere begeleiding van studenten en studiesucces. Fontys heeft, in afstemming met de centrale medezeggenschapsraad (cmr), besloten om niet te investeren op de thema's onderwijsdifferentiatie en onderwijsfaciliteiten. Voor onderwijsdifferentiatie werd eerst afgewacht wat het experiment leeruitkomsten zou bijdragen aan de flexibilisering van het voltijdonderwijs. Voor onderwijsfaciliteiten loopt het Huisvestingsprogramma (2015-2024), en ook de infrastructuur voor informatievoorziening was al volop in beweging.

In het plan is ook bepaald hoe de kwaliteitsafspraken worden gemonitord en geëvalueerd en hoe de medezeggenschap hierin is betrokken. In het kort komt dit erop neer dat de kwaliteitsafspraken onderdeel zijn van de jaarlijkse planning & controlcyclus binnen Fontys. In figuur 2.1 zijn de rollen van de centrale medezeggenschapsraad en de decentrale instituutsmeezeggenschapsraad (imr) in de planning & controlcyclus (op het vlak van de kwaliteitsafspraken) beschreven.

Figuur 2.1 Planning & controlcyclus in relatie tot kwaliteitsafspraken (KA)



Het gevolg van deze werkwijze is dat tijdens het jaarlijkse begrotingsproces plannen worden gemaakt op instituutniveau, waarbij imr'en betrokken zijn. Elk instituut bepaalt jaarlijks opnieuw waar het de middelen aan gaat besteden. Daarnaast wordt een deel van de studievoorschotmiddelen gereserveerd voor centrale programma's en projecten. Vanuit de centrale programma's en projecten wordt een kwaliteitsimpuls gegeven aan de decentrale plannen. Ook de centrale plannen volgen de planning & controlcyclus.

Bij de eerste beoordeling van het plan miste de NVAO een doorkijk van de plannen over de hele periode 2019-2024. Daarom heeft zij het plan in eerste instantie afgekeurd. Om te voldoen aan de eisen van de NVAO heeft Fontys in het herstelplan de centrale plannen en de instituutplannen verder uitgewerkt tot en met 2022. In de jaarlijkse planning & controlcyclus zijn deze plannen vervolgens weer aangescherpt op basis van de voortgang en bevindingen van de realisatie op de plannen, de ontwikkelingen waar de instituten mee te maken hebben en de werkelijk beschikbare middelen. Dit leidt ertoe dat lopende plannen worden doorgezet maar ook dat plannen worden gestopt of dat er nieuwe plannen worden toegevoegd.

Fontys heeft ervoor gekozen de bestedingsplannen grotendeels te laten opstellen door de instituten, omdat in de specifieke context van de instituten en hun opleidingen het beste bepaald kan worden welke activiteiten het meest bijdragen aan de doelen en voornemens uit Fontys Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Het gevolg van de keuze om op instituutniveau plannen te maken en van de grote autonomie van de instituten bij het uitvoeren van de plannen, is dat er binnen Fontys aan veel (deel)plannen wordt gewerkt. Dit maakt het lastig om hier samenvattend op te reflecteren.

Regieteam en expertgroep

Het regieteam bestaat uit vertegenwoordigers van instituten, de dienst Onderwijs & Onderzoek, Control, het Centrum voor Medezeggenschap en Communicatie en wordt ondersteund door het bestuurssecretariaat. Het team voert de regie op het volledige programma en draagt zorg voor de monitoring en evaluatie. Daarnaast ondersteunt en adviseert het team de instituten en de decentrale medezeggenschapsraden. Het team staat ook in goede verbinding met de centrale medezeggenschapsraad en het college van bestuur.

Het regieteam werkt samen met een expertgroep, bestaande uit project- en programmamanagers van Fontysbrede projecten en programma's die worden gefinancierd vanuit studievoorschotmiddelen. Alle betrokkenen werken hier samen aan een goede aansluiting tussen de decentrale en centrale plannen. Op basis van de bevindingen van de expertgroep zijn instituten uitgenodigd om aan Fontysbrede projecten deel te nemen en ontwikkelen deze projecten zich verder naar aanleiding van inzichten vanuit de instituutplannen. Ook worden er door middel van braindates kennis en ervaringen uitgewisseld. Het regieteam neemt deze bevindingen en inzichten vervolgens weer mee in gesprekken met instituutdirecteuren en voorzitters van de medezeggenschapsraden. Op die manier stimuleert het regieteam alle betrokkenen om gedurende de uitvoering van het plan bij te dragen aan de dialoog over de verwezenlijking van de voornemens.

Monitoring en regie

Om de voortgang te monitoren wordt gebruikgemaakt van diverse kwalitatieve en kwantitatieve meetinstrumenten:

- planning & controlcyclus Fontys (MACON-/MARAP-cyclus);
- panelgesprekken met studenten en docenten;
- braindates met centrale programma's en instituten;
- voortgangsrapportages centrale programma's;
- COVID-19-tevredenheidsonderzoek Fontys 2020, 2021.

Planning & controlcyclus

In de reguliere planning & controlcyclus maken de instituten jaarlijks afspraken over de plannen en voortgang op de voornemens van Fontys. Gedurende het jaar zijn er periodiek verslaglegging en gesprekken over de voortgang. Tijdens zowel de planvorming als de uitvoering als de evaluatie wordt aangegeven hoe de medezeggenschap hierbij is betrokken. Het regieteam levert input voor de verslaglegging en gesprekken op basis van de door het team beoordeelde plannen en realisaties van de instituten.

Panelgesprekken

Eens per jaar vinden er evaluatieve gesprekken met studenten en docenten plaats, met als doel kwalitatieve duiding te geven aan de voortgang op de afspraken en deze te plaatsen in het ontwikkelingsperspectief op de voornemens. Elk instituut heeft de mogelijkheid om hiervoor studenten en docenten aan te dragen.

Braindates

Sinds 2020 hebben de centrale programma's kennisdelingsactiviteiten georganiseerd. Sinds vorig jaar zijn deze uitgebreid met aanvullende speeddatesessies en workshops om instituten nader te ondersteunen in de planvorming en uitvoering van hun activiteiten op de voornemens. Het delen van kennis en ervaringen staat hierbij centraal.

Voortgangsrapportages

Ieder kwartaal worden er door de centrale programma's voortgangsrapportages opgeleverd die inzicht geven in de voortgang op de, voor hen relevante, voornemens. Het regieteam en het projectmanagement office monitoren in gezamenlijkheid de voortgang op de plannen.

De geluiden die voortkomen uit de monitoring worden meegenomen in de voortgang en de regie van het Plan Kwaliteitsafspraken. Zo is het programma Blended Learning toegevoegd naar aanleiding van de wensen van studenten en docenten die voortkwamen uit onder andere de panelgesprekken (zie 'Toevoeging blended learning aan het Plan Kwaliteitsafspraken'). Een eenduidige en causale relatie tussen de voortgang van de kwaliteitsafspraken en de resultaten kan niet worden gelegd, omdat resultaten mede beïnvloed worden door veel andere factoren, waaronder de coronamaatregelen.

Daarnaast vinden er andere kwantitatieve evaluaties plaats zoals de Nationale Studenten Enquête (NSE), het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de Startthermometer. De resultaten die hieruit voortkomen dienen ter indicatie van het succes van de uitgevoerde activiteiten.

Toevoeging blended learning aan het Plan Kwaliteitsafspraken

Door de COVID-19-pandemie is de digitalisering van het onderwijs in een stroomversnelling geraakt en is de wens vanuit de organisatie ontstaan om daaruit voortvloeiende ontwikkelingen met betrekking tot blended learning in het onderwijs toe te voegen aan het Plan Kwaliteitsafspraken. Deze wens sluit aan bij Fontys for society 2021-2025 en het sectorakkoord 2018. In afstemming met de studentenfracties van de imr'en en de commissie kwaliteit van de cmr is een addendum op het Plan Kwaliteitsafspraken vastgesteld, waarmee blended learning werd toegevoegd aan het Plan Kwaliteitsafspraken als onderdeel c van thema 3: Professionalisering van docenten.

Nadat de cmr in september 2021 had ingestemd met het toevoegen van het Addendum Blended Learning aan het Plan Kwaliteitsafspraken, kregen alle instituten de mogelijkheid om vanaf 2022 hun plannen hierop aan te passen.

Kwaliteitsafspraken: voornemens, doelen en algemene voortgang

Met de kwaliteitsafspraken wil Fontys de kwaliteitsimpuls versterken via zes voornemens en doelen, gekoppeld aan de drie centrale thema's:

1. Succesvol studeren

- a. Fontys intensiveert de begeleiding van studenten, zodat iedere student de juiste studiekeuze kan maken.
- b. Fontys begeleidt studenten om hun eigen talenten te expliciteren en zich van daaruit verder te ontwikkelen, zodat zij in de eindfase van hun studie passende loopbaankeuzes kunnen maken.

2. Authentieke leer- en onderzoekomgevingen

Fontys versterkt de ontwikkeling van een authentieke leer- en onderzoeksomgeving in kwantitatieve en kwalitatieve zin, zodat iedere student in elke fase van de opleiding kan leren en onderzoeken op basis van echte praktijkcontexten.

3. Professionalisering van docenten

- Docenten ontwikkelen hun coachingsvaardigheden, zodat ze studenten kunnen begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap.
- Docenten vergroten hun vakinhoudelijke en onderwijskundige vaardigheden in samenwerking met collega's, studenten en werkveldpartners.
- Fontys versterkt docenten en opleidingsteams om blended learning te ontwikkelen en te realiseren, zodat iedere student meer mogelijkheden krijgt om een passend leerproces te doorlopen (vanaf 2022).

Gezegd kan worden dat we op alle voornemens naar algemene tevredenheid vooruitgang hebben geboekt. Zowel centraal als decentraal is tevredenheid uitgesproken over de voortgang en de ontwikkelingen die zijn ingezet:

- Voornemen 1: succesvol studeren. Bij dit voornemen is sterk ingezet op een intensievere begeleiding van studenten door onder andere het aantrekken en trainen van studieloopbaanbegeleiders en buddy's. Daarnaast is er voortgang gerealiseerd op persoonlijke ontwikkeling door onder andere persoonlijke ontwikkeling nadrukkelijker op te nemen in verschillende curricula (zie paragraaf 2.3).
- Voornemen 2: authentieke leer- en onderzoeksomgevingen. Ook hier is voortgang te zien in het voornemen. Er is een uitbreiding te zien in samenwerkingsverbanden met het werkveld. Wel wordt de uitvoering van de fysieke activiteiten (participatie en onderzoek) bemoeilijkt door COVID-19. De digitale omgevingen hebben door COVID-19 een impuls gekregen, waardoor er in 2021 ook doorontwikkelingen op bestaande initiatieven plaatsvonden (zie paragraaf 2.4).
- Voornemen 3: professionalisering van docenten. Naast de vakinhoudelijke en didactische professionalisering is veelal ook ingezet op professionalisering op het gebied van hybride en flexibel onderwijs. Ook Fontysbreed is het professionaliseraanbod verbreed zodat docenten meer handvatten worden geboden in het primaire proces. Ook hier heeft COVID-19 op momenten voor vertraging gezorgd doordat de oorspronkelijke plannen voor professionaliseringsactiviteiten op locatie gewijzigd dienden te worden (zie paragraaf 2.5).

2.1.1 Meerjarige ontwikkeling gerealiseerde en geplande bestedingen (2019-2024)

In september van ieder boekjaar wordt in de Kaderbrief vastgesteld hoe de studievoorschotmiddelen worden verdeeld over centrale programma's en de instituten. De Kaderbrief en de werkelijke inschrijvingen van de voltijdstudenten in het studiejaar zijn bepalend voor de verdeling van de middelen naar de instituutsbegrotingen. De instituten vertalen samen met de imr'en de ontvangen studievoorschotmiddelen naar jaarplannen. Voor de centrale programma's worden jaarlijks budgetten toegekend, op basis van de meerjarige project- en programmaplannen.

In tabel 2.1 zijn de werkelijk toegekende studievoorschotmiddelen over de jaren 2019 tot en met 2021 en de ramingen¹ over 2022 tot en met 2024 weergegeven ten opzichte van het oorspronkelijke Plan Kwaliteitsafspraken, de jaarlijkse toekenning op grond van de kaderbrieven en werkelijk bestede studievoorschotmiddelen.

Tabel 2.1 Meerjarige ontwikkeling geraamde en werkelijk ontvangen studievoorschotmiddelen

In € 1.000	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 plan	2023 plan	2024 plan
Oorspronkelijke meerjarenraming Plan Kwaliteitsafspraken	11.700	13.100	22.800	27.400	28.400	31.800
Toegekende en verwachte ramingen volgens Rijksbijdrage brief nov'21	11.299	13.552	23.535	29.411	31.013	35.088
Verwachte middelen in de jaarlijkse Kaderbrief	11.500	13.000	22.900	29.400		
Werkelijke bestedingen	13.372	14.809	23.017			

2.1.2 Totaal realisatie en plannen 2021

De voornemens en doelen in het Plan Kwaliteitsafspraken vormen de basis voor activiteiten in het kader van de kwaliteitsafspraken. In 2021 is hier € 23.017.000 aan besteed. Een groot deel van deze middelen (€ 19.432.000) is besteed aan decentrale invulling van het plan, dat wil zeggen: aan instituutplannen. Het resterende deel (€ 3.585.000) is besteed aan Fontysbrede, instituut overstijgende activiteiten en programmakosten. De verdeling tussen de centrale en decentrale middelen vindt plaats in overleg met de cmr bij het opstellen van de jaarlijkse Kaderbrief. De verhouding verschuift van 20% centrale middelen bij de start van het programma naar circa 10% aan het einde van het programma.

¹ Ramingen zijn gebaseerd op de 3e rijksbijdragebrief HO CONV 9 november 2021.

Tijdens het jaarlijkse begrotingsproces maken instituten plannen aan de hand van de toegekende middelen, waarbij het totaal aan plannen minimaal gelijk is aan deze middelen. Het staat de instituten echter vrij om ook eigen middelen in te zetten als die bijdragen aan het realiseren van de doelen en voornemens van de kwaliteitsafspraken. Hierdoor kan het zijn dat het totaal aan plannen en realisatie hoger is dan de bedragen waar in de Kaderbrief rekening mee is gehouden. De realisatie betreft het totaal aan plannen van de instituten. Het kan zijn dat sommige instituten meer en andere instituten minder realiseren dan gepland. In totaal is in 2021 € 1.092.000 minder besteed dan begroot.

Tabel 2.2 Totaaloverzicht geplande en gerealiseerde studievoorschotmiddelen

In € 1.000	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 plan	2021 realisatie	2022 plan
<i>Instituutplannen</i>					
Succesvol studeren	3.993	3.429	7.244	7.333	7.847
Authentieke leer- en onderzoeksomgevingen	2.936	3.516	6.017	5.568	6.596
Professionalisering docenten	3.710	4.759	6.396	6.531	11.109
	10.639	11.704	19.657	19.432	25.552
<i>Fontysbrede plannen</i>					
Succesvol studeren	1.511	1.529	1.726	1.238	1.350
Authentieke leer- en onderzoeksomgevingen	913	1.014	1.407	1.171	1.087
Professionalisering docenten	206	452	1.169	1.019	1.895
Programmakosten	103	110	150	157	150
	2.733	3.105	4.452	3.585	4.482
Totaal bestede studievoorschotmiddelen	13.372	14.809	24.109	23.017	30.034

2.1.3 Totaalbeeld: instituutplannen 2021

In 2021 hadden de instituten voor het tweede jaar op rij te maken met COVID-19. In de plannen voor 2021 hebben verschillende instituten op de sterk gewijzigde omstandigheden ingespeeld door middelen te alloceren voor het trainen en professionaliseren van docenten op het gebied van digitalisering. De behoefte om de ontwikkeling van de docentvaardigheden en lesmaterialen op het gebied van digitaal onderwijs verder te ontplooiën heeft ertoe geleid dat blended learning via een addendum is toegevoegd aan het Plan Kwaliteitsafspraken binnen het thema docentprofessionalisering. De (door)ontwikkeling en toepassing van blended onderwijs betekent dat iedere student meer keuzemogelijkheden krijgt om een passend leerproces te doorlopen doordat meer tijd- en plaatsonafhankelijk kan worden gestudeerd. Dat de behoefte aan professionalisering op het gebied van blended learning groot is blijkt uit de plannen voor 2022. Het aandeel docentprofessionalisering in het totaal van de kwaliteitsafspraken loopt absoluut op met € 4.578.000 (9% van de decentrale middelen) ten opzichte van de realisatie in 2021.

Ook op andere vlakken was de invloed van COVID-19 in 2021 merkbaar. Uit de bestedingen van de plannen bij de verschillende instituten blijkt dat hier en daar accenten zijn verlegd tussen de plannen, dat plannen anders ingevuld zijn dan oorspronkelijk bedacht, dat plannen niet (volledig) zijn uitgevoerd of dat plannen zijn vervangen door andere plannen. Bij enkele instituten is de uitvoering van de plannen moeizaam verlopen door de druk op de organisatie als gevolg van de telkens veranderende omstandigheden en de beschikbaarheid van medewerkers.

Ondanks de zware druk op de organisatie als gevolg van COVID-19 en de daaruit voortvloeiende werkdruk is 99% van de voor decentrale middelen gereserveerde bedragen besteed. Alleen binnen het thema authentieke leer- en onderzoeksomgevingen was sprake van onderbesteding. Dit is te verklaren doordat fysiek contact regelmatig niet mogelijk was binnen Fontys en in het werkveld, waardoor niet alle plannen in volle omvang doorgang konden vinden. Binnen alle instituten zijn op 200 verschillende plannen middelen besteed (zie tabel 2.3). Het aantal plannen ligt in lijn met voorgaande jaren. Voor 2022 neemt het aantal plannen fors toe doordat onder andere de middelen zijn toegenomen en er plannen voor blended learning zijn toegevoegd.

Tabel 2.3 Overzicht aantal verschillende instituutplannen per jaar

In € 1.000	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 plan
<i>Instituutplannen</i>				
Succesvol studeren	86	76	81	109
Authentieke leer- en onderzoeksomgevingen	51	56	55	68
Professionalisering docenten	67	68	64	138
	204	200	200	315

Van de bestede decentrale middelen van € 19.432.000 bestaat € 16.898.000 aan inzet eigen medewerkers, ofwel ruim 170 fte. Daarnaast is voor een bedrag van € 464.000 aan externen ingehuurd en is € 2.070.000 opgegaan aan out-of-pocketkosten.

2.1.4 Totaalbeeld: centrale plannen

Van de totaal ontvangen studievoorschotmiddelen is in 2021 circa 16% centraal besteed aan Fontysbrede plannen. Deze middelen zijn geïnvesteerd in diverse projecten en programma's, die daar via de reguliere planning & controlcyclus over hebben gerapporteerd aan het college van bestuur. Tabel 2.2 bevat een overzicht van de geplande en gerealiseerde bestedingen per voornemen vanuit centrale middelen. In totaal is € 867.000 minder besteed dan toegekend aan centrale middelen.

Hoewel op alle thema's de besteding achterblijft bij de plannen is de achterstand bij succesvol studeren met € 488.000 het grootst. Het totaal aan plannen en ambities in het kader van de kwaliteitsafspraken, het Nationaal Programma Onderwijs (NPO; zie hoofdstuk 3) en strategische vernieuwing doet een groot beroep op de uitvoeringscapaciteit in de organisatie. Het tempo waarin plannen en projecten kunnen worden uitgevoerd is sterk afhankelijk van het tempo waarin de personeelsformatie kan worden uitgebreid. Op onderdelen heeft dit dus ook geleid tot vertraging in de uitvoering van de kwaliteitsafspraken.

2.1.5 Communicatie

Terugblikkend op het programma lag de focus van het regieteam bij de start in 2019 op betrokkenheid van de medezeggenschap. In 2020 lag de focus op regie op het proces van planning en control. In de tweede helft van 2020 is de focus verschoven naar de realisatie van de eerste stappen in het Plan Kwaliteitsafspraken. Hierbij is het regieteam meer aandacht gaan besteden aan communicatie over de kwaliteitsafspraken. De eerste resultaten werden zichtbaar in de vorm van aandacht voor de opbrengsten van investeringen. Deze werden intern en extern gepubliceerd.

Het afgelopen jaar is ingezet op het ophalen en delen van sprekende (leer)opbrengsten. Dit werd zichtbaar in de vorm van de [Fontys-webpagina kwaliteitsafspraken](#). Hier vinden interne en externe belanghebbenden informatie over de Fontys-kwaliteitsafspraken. Ook worden hier de (leer)opbrengsten verzameld en geborgd.

Verder is communicatie ingezet om de betrokkenheid van studenten en docenten bij de kwaliteitsafspraken te vergroten. Eén spoor is gericht op participatie bij de reflectie en het volgen van de voortgang. Het andere spoor richt zich op de inhoudelijke kennisdeling en de ontwikkelingen ten aanzien van de kwaliteitsafspraken binnen Fontys. Het regieteam heeft een aantal aanvullende stappen ondernomen om studenten en docenten beter te betrekken, waaronder voorlichting voor nieuwe imr-leden, communicatie met de cmr en de ontwikkeling van een dashboard Kwaliteitsafspraken. Ook zijn er braindates voor medewerkers georganiseerd om instituten vanuit de strategische programma's te informeren over de mogelijkheden en om wensen te inventariseren.

Er vindt structureel afstemming plaats tussen het regieteam en de cmr over de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Het afgelopen jaar heeft het regieteam in afstemming met de studentenfractie van de cmr het belang van decentrale communicatie over de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken extra onder de aandacht van de instituten gebracht. Hierbij deed de studentenfractie suggesties om de impact van de kwaliteitsafspraken meer zichtbaar te maken bij studenten. Tijdens de instituutbezoeken in de eerste helft van 2022 staat dit onderwerp ook op de gespreksagenda.

In het komende jaar wordt er verder ingezet op het delen van (leer)opbrengsten en het betrekken van studenten en docenten bij de kwaliteitsafspraken. Ook wordt opnieuw aandacht besteed aan het uitdragen van wat studenten merken van de kwaliteitsafspraken door de instituten. Hierbij wordt extra ingezet op inspireren en decentrale kennisdeling tussen instituten en imr'en.

2.2 Participatie en medezeggenschap

De instituten en diensten worden bij de uitvoering van de plannen ondersteund door het regieteam. Het regieteam richt zich onder andere op de betrokkenheid van de centrale en decentrale medezeggenschap en de participatie van studenten en medewerkers bij de kwaliteitsafspraken. Het werkt hierbij nauw samen met het Centrum voor Medezeggenschap van Fontys.

Decentrale medezeggenschap

De decentrale medezeggenschapsraden (imr'en) zijn in voorgaande jaren en in 2021 intensief betrokken bij de

planontwikkeling en de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. De rol van de imr'en en hun verantwoordelijkheid in de planvorming en reflectie is sinds de start van de kwaliteitsafspraken gegroeid. Gedurende het jaar betrekken instituten mogelijk ook opleidingscommissies en andere geledingen (zoals studieverenigingen) bij planvorming of evaluatie van de kwaliteitsafspraken. Daarnaast hebben de imr'en onafhankelijk een reflectie geformuleerd op de instituutsplannen, die als input is gebruikt voor onder andere de reflectie van de centrale medezeggenschap op de voortgang van het Plan Kwaliteitsafspraken.

Vanuit het regieteam is afstemming geweest met vertegenwoordigingen van alle instituten en zijn meerdere bijeenkomsten voor nieuwe leden van medezeggenschapsraden georganiseerd, om hen te informeren over de inhoud van het plan en de rol van de medezeggenschapsraad. Hoewel de betrokkenheid van studenten zich positief ontwikkelt blijft het lastig om studenten, die niet vanuit een rol in een imr of commissie betrokken zijn, te bereiken en vanuit die groep input te ontvangen voor de instituutsplannen.

Centrale medezeggenschap

De centrale medezeggenschapsraad is actief betrokken via een eigen commissie kwaliteit en een studentafgevaardigde in de klankbordgroep. Daarnaast vindt regelmatig afstemming met de programmamanager Kwaliteitsafspraken plaats. De centrale medezeggenschap heeft, onder andere op basis van de reflecties van de imr'en en het concept-bestuursverslag, een eigen reflectie op het Plan Kwaliteitsafspraken toegevoegd aan het bestuursverslag (zie paragraaf 2.6).

2.3 Thema 1: succesvol studeren

Het thema 'succesvol studeren' gaat over de intensivering van de begeleiding van studenten. Een deel van de investeringen is erop gericht om iedere student te begeleiden bij de studiekeuze (voornemen 1a). Een ander deel is gericht op de begeleiding van studenten bij het expliciteren van de eigen talenten en de eigen ontwikkeling daarin, zodat zij in de eindfase van hun studie passende loopbaankeuzes kunnen maken (voornemen 1b). Met dit thema sluit Fontys aan bij de thema's 'studiesucces' en 'meer en betere begeleiding van studenten' uit het sectorakkoord uit 2018.

Vooruitlopend op het sectorakkoord heeft Fontys (in de voorfinancieringsfase) al fors ingezet op extra docenten om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en om studenten beter te begeleiden. Doordat er structureel meer docenten zijn aangenomen is de student/fte-ratio gedaald van 13,9 in 2014 naar naar iets meer dan 11 in 2021. De verwachting is dat met de oploop van de middelen de ratio nog verder daalt. De beschikbare docenttijd per student is hiermee structureel toegenomen. De op studiesucces gerichte instituutsplannen en de centrale plannen laten zien hoe een deel van de extra capaciteit is ingezet.

Gezien het grote aantal decentrale instituutsplannen worden de instituutsplannen niet individueel toegelicht maar zijn deze in categorieën gebundeld. We lichten alleen de voortgang toe op de categorieën met de grootste bestedingen en/of deelname van een groot aantal instituten.

2.3.1 Realisatie decentrale plannen thema 1: succesvol studeren

Voornemen 1a: begeleiding studiekeuze

In 2021 hebben instituten voor € 2.234.000 studievoorschotmiddelen geïnvesteerd middels 32 plannen om de begeleiding rond de studiekeuze van studenten te intensiveren. Uit de rapportages vanuit de instituten blijkt dat er in 2021 op verschillende categorieën intensief is ingezet. Door de instituten is op onderstaande categorieën in 2021 intensief ingezet:

- begeleiding studieroutes;
- warm welkom;
- begeleiding zelfsturing;
- versterken beroepsbeeld.

De instituten geven in de rapportages voor het overgrote deel aan tevreden te zijn over de voortgang die is gerealiseerd op het voornemen. De geplande middelen voor 2021 betroffen € 2.267.000. De uiteindelijke bestedingen betroffen € 2.234.000 (tabel 2.4). Ten opzichte van 2020 is dit een stijging van € 726.000.

Tabel 2.4 Geplande en gerealiseerde bestedingen voornemen 1a

Categorieën bij voornemens en doelen: 1a. Intensiveren begeleiding studenten t.b.v. studiekeuze	2020 realisatie		2021 plan		2021 realisatie		2022 plan	
	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal
Begeleiding studieroutes	675	14	834	9	813	9	960	12
Warm welkom	23	2	372	6	491	6	284	9
Begeleiding zelfsturing	423	6	623	5	488	5	559	6
Versterken beroepsbeeld	10	1	234	4	223	4	328	8
Begeleiding doorstroming mbo	26	2	86	2	89	2	78	3
Begeleiding switchen	120	5	56	3	66	3	30	3
Proefstuderen	231	6	62	3	64	3	281	5
	1.508	36	2.267	32	2.234	32	2.520	46

Begeleiding bij studieroutes en begeleiding bij zelfsturing

De beschreven activiteiten en de voortgang bij de categorieën 'begeleiding bij de studieroutes' en 'begeleiding bij zelfsturing' komen sterk overeen. Daarom worden deze twee categorieën samen besproken. De activiteiten hebben als doel om de studenten zich sneller en beter thuis te laten voelen en de autonomie van de studenten te vergroten, zodat zij meer eigenaarschap voelen en nemen over de eigen leerweg. Dit is afgelopen jaar mede gerealiseerd door:

- de inzet van ouderejaars als buddy's;
- de intensievere inzet van de studieloopbaanadviseur;
- versterkte inzet op informatievoorziening richting de aankomende en eerstejaarsstudenten, met onder andere praktische tips voor tijdens de studie. Dit met als doel om de studenten vanaf de start van de studie te ondersteunen in hun studiekeuzes.

De instituten gaven aan dat deze activiteiten succesvol zijn en dat ze ook in 2022 ingezet worden zodat studenten hiervan gebruik (hebben) kunnen maken. Het aantal instituten dat gebruikmaakt van ondersteuning en hulpmiddelen vanuit het programma Studiesucces is sinds de start van de kwaliteitsafspraken toegenomen (zie paragraaf 2.3.2).

Studybuddies maken het verschil

De Studybuddies van Applied Sciences laten eerstejaarsstudenten een goede start maken door meer binding te creëren binnen de opleiding, zowel inhoudelijk als op sociaal gebied. Deze hogerejaarsstudenten zorgen dus voor een zachte landing en een warm welkom, in nauwe samenwerking met de studentcoaches. Studybuddy Elisa Roos (derdejaarsstudent Applied Sciences): "Ik probeer de groep zo veel mogelijk richting zelfregeling te sturen en ik moet zeggen, het lukt me al aardig. Hoewel ik in het begin bang was dat ik weinig connectie met de groep zou krijgen is alles toch nog goed gegaan. De studenten zijn als groep een sterke eenheid en verdedigen elkaar als er problemen zijn. Ook leren ze met de opleiding om te gaan en hun eigen pad te vinden. In deze coronatijd is het heel lastig om met de groep iets leuks in te plannen, maar zo nu en dan even naar de stad gaan voor een ijsje zit er wel in. Ik vind het heel leuk om Studybuddy te zijn en hoop dat zich het komende jaar weer genoeg mensen aanmelden om het zo voor de nieuwe studenten wat makkelijker te maken."

Warm welkom

De begeleidingsactiviteiten om studenten zich sneller en beter thuis te laten voelen komen mede voort uit de activiteiten bij de categorie 'warm welkom'. Deze activiteiten zijn specifiek ontwikkeld om studenten, voorafgaand aan de start van de studie tot en met de eerste weken van de studie, goed te begeleiden.

De belangrijkste activiteiten binnen dit thema zijn:

- investering in een-op-eencommunicatie: (start)gesprekken, beantwoording vragen en aanvullende toelichtingen;
- investering in online (voorlichting)bijeenkomsten voor aankomende en beginnende studenten waardoor de studenten een betere studiekeuze kunnen maken, wat kan resulteren in een lagere uitval in het eerste jaar;
- kennismakingsactiviteiten.

Versterken beroepsbeeld

Instituten hebben het afgelopen jaar meer ingezet op het versterken van het beroepsbeeld. Naast een verhoging van de bestedingen hebben ook meer instituten hierop ingezet. Door verbeterde informatievoorziening en inzet van onder andere alumni krijgen de studenten een beter beeld van het werkveld en het uiteindelijke beroep. Uit de panelgesprekken kwam naar voren dat de ondersteunende faciliteiten als verrijkend worden ervaren.

Voornemen 1b: begeleiding talentontwikkeling

Ten opzichte van 2020 is een forse toename te zien in zowel het aantal plannen als de bestedingen ten aanzien van de begeleiding van de talentontwikkeling van studenten. Waar in 2020 € 1.921.000 is besteed op een totaal van 40 plannen, is in 2021 € 5.100.000 gerealiseerd op 49 plannen (tabel 2.5). Uit de rapportages blijkt dat de instituten naar tevredenheid voortgang hebben geboekt op het overgrote deel van de activiteiten. Op 12 plannen is minder voortgang geboekt dan

gepland. Op de volgende categorieën hebben de instituten in 2021 intensief ingezet:

- curriculumontwikkeling ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling;
- begeleiding bij persoonlijke ontwikkeling;
- begeleiding bij oriëntatie op de loopbaan.

Daarnaast zijn er in 2021 plannen gerealiseerd met betrekking tot de begeleiding van langstudeerders en extracurriculair en instituutsoverstijgend onderwijsaanbod.

Tabel 2.5 Geplande en gerealiseerde bestedingen voornemen 1b

Categorieën bij voornemens en doelen: 1b. Intensiveren begeleiding studenten t.b.v. expliciteren en ontwikkelen talenten	2020 realisatie		2021 plan		2021 realisatie		2022 plan	
	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal
Curriculumontwikkeling t.b.v. persoonlijke ontwikkeling	760	13	1.891	7	1.781	7	954	12
Begeleiding persoonlijke ontwikkeling	1.007	18	1.528	18	1.582	18	1.987	18
Vorbereiding en begeleiding oriëntatie loopbaan	154	7	538	4	631	4	541	9
Begeleiding langstudeerders	0	0	412	5	462	5	262	5
Extracurriculair aanbod	0	0	225	9	261	9	562	8
Instituutsoverstijgend onderwijsaanbod (brede ontwikkeling)	0	2	383	6	383	6	549	10
Overdraagbaar studentenportfolio	0	0	0	0	0	0	474	1
	1.921	40	4.977	49	5.100	49	5.329	63

Curriculumontwikkeling ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling

Binnen thema 1b is het grootste bedrag besteed aan curriculumontwikkeling. Curriculumontwikkeling is erop gericht om studenten meer mogelijkheden te bieden in het maken van keuzes binnen het opleidingstraject. De keuzes kunnen gericht zijn op inhoud door het toevoegen van keuzevakken, opleidingsvarianten en de vorm van het onderwijs (zoals flexibilisering van het onderwijs). Daarnaast hebben, mede ingegeven door COVID-19, ook ontwikkelingen plaatsgevonden richting online en hybride leren waardoor studenten meer keuzes krijgen om tijd- en plaatsafhankelijk te studeren. De investeringen in deze initiatieven worden ook gezien door studenten en docenten in de panelgesprekken.

Fontys Fitphone

De smartphone brengt ons veel goede en leuke dingen, maar er zitten ook nadelige kanten aan, zoals slechtere concentratie, slechter slapen en uitstelgedrag. Fontys Fitphone is een project van Fontys waarbij bewustwording en het maken van andere keuzes voor smartphonegebruik centraal staan. Studenten van de opleidingen Pedagogiek, ICT en Communicatie, in samenwerking met Tranzo (Tilburg University) en Stichting Positieve Leefstijl, hebben hiervoor een app ontwikkeld: de Fitphone-app. Deze app laat zien wat voor type persoon je bent en wat je precies doet met je telefoon. Hiermee zitten studenten zelf weer 'aan de knoppen': ze leren betere keuzes maken in waar hun aandacht naartoe gaat. De app zit nu in een testversie. We willen de app niet alleen voor onze studenten ontwikkelen, maar in de toekomst ook voor middelbaar onderwijs, sociale en maatschappelijke instellingen.



Lees meer over [Fontys Fitphone](#)

Begeleiding bij persoonlijke ontwikkeling en begeleiding bij oriëntatie loopbaan

De meeste plannen met betrekking tot de begeleiding van talentontwikkeling zijn ontwikkeld voor de begeleiding bij de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Het aantal plannen is gelijk gebleven over de jaren, maar er is een duidelijke toename te zien als het gaat om de investering. Met name op het gebied van eigenaarschap, bewustwording en duurzaam loopbaanperspectief zijn plannen gerealiseerd. De toegevoegde waarde van deze trajecten blijkt ook uit de panelgesprekken. Zowel studenten als docenten zien hier veranderingen ten opzichte van het verleden. Studenten geven aan positieve veranderingen te zien in de aandacht die ze krijgen. Ook geven ze aan dat zij door de ontwikkeling sneller zelf het initiatief voor een gesprek met docenten durven te nemen.

Docenten geven aan vele mogelijkheden te zien om (verder) te professionaliseren op het gebied van begeleiding bij de persoonlijke ontwikkeling en begeleiding bij oriëntatie op de loopbaan van studenten. Dit komt terug in professionaliseringsvraagstukken op het gebied van intervisie, coach-de-coachtrajecten en andere trajecten binnen instituten.

Van motivatieDip naar motivatieTip

We zijn blij dat we weer allemaal mogen rondlopen op locatie. Afgelopen studiejaar volgden veel studenten thuisonderwijs door corona. In die periode ontwikkelde Fontys Sporthogeschool (FSH) de interventie 'studeren in coronatijd'. Een interventie die veel studenten geholpen heeft om een moeilijke tijd beter door te kunnen komen. Studenten kregen hulp om hun dilemma's, zoals coronamoedeheid, motivatieverlies of eenzaamheid, om te zetten naar acceptatie en naar denk- en werkwijzen om studeren in een moeilijke tijd makkelijker te maken. Ook nu we weer veel op locatie mogen zijn, is deze interventie, inmiddels onder de naam 'Van motivatieDip naar motivatieTip', nog steeds heel goed bruikbaar.



Lees meer over [Van motivatieDip naar motivatieTip](#)

2.3.2 Realisatie centrale plannen thema 1: succesvol studeren

Het grootste deel van de centrale studievoorschotmiddelen is besteed aan het thema 'succesvol studeren'. Het merendeel van de middelen binnen dit thema is besteed aan het programma Studiesucces (zie verderop in deze paragraaf voor meer informatie over dit programma). In totaal was er in de plannen voor 2021 € 1.726.395 gereserveerd om activiteiten voor dit thema uit te voeren. Daarvan is € 1.237.867 gerealiseerd (tabel 2.6). Daarnaast zijn studievoorschotmiddelen toegekend aan het uitvalprogramma Empower TEC, gericht op eerstejaarsstudenten die willen switchen en/of dreigen uit te vallen.

Tabel 2.6 Gerealiseerde bestedingen voornemen 1a en 1b

Centrale middelen succesvol studeren	Voornemen	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 plan	2021 realisatie	2022 plan
Implementeren (en valideren) onderwijsontwikkelingsinstrumenten		128.564	144.966	0	0	0
Actieplan welzijn	1a	168.701	96.377	0	0	0
Doorontwikkeling SKC	1a	83.685	32.999	0	0	0
Upgrade studiekeuzeactiviteiten	1a	58.214	29.417	0	0	0
Werkveldcoaching	1b	49.952	18.787	0	0	0
Community of practise		0	300.872	0	0	0
Verbeterproject oriëntatie en matching	1a	248.085	192.682	355.388	193.096	157.349
Validatie van en onderzoek naar studiesucces(instrumenten)	1a, 1b	307.868	243.887	294.267	171.219	216.173
Ontwikkelen van BI-instrumenten voor studiesucces-inzicht en -interventies	1b	95.631	84.327	86.434	32.522	0
Verbeterproject aansluiting arbeidsmarkt en vervolgonderwijs: customer journey arbeidsmarktintrede en doorstuderen	1b	0	54.071	54.172	62.609	89.784
Plan Inclusie en Welzijn		0	0	227.743	206.939	64.784
Activiteiten en projecten: professionele identiteitsontwikkeling	1b	0	0	123.844	6.130	104.019
Onderwijsinnovatie voor studiesucces	1a, 1b	0	0	234.547	213.420	367.657
Totaal succesvol studeren programma Studiesucces		1.140.700	1.198.415	1.376.395	885.935	999.766
Empower TEC (uitvalprogramma)	1a	370.000	329.727	350.000	351.932	350.000
Totaal succesvol studeren		1.510.700	1.528.142	1.726.394	1.237.867	1.349.766

Voornemen 1a: begeleiding studiekeuze

Programma Studiesucces

Binnen het [programma Studiesucces](#) wordt op een aantal thema's doorontwikkeld, bijvoorbeeld op het thema **welzijn**. Waar dit bij aanvang van het programma een betrekkelijk nieuw thema was om centraal op te pakken, werd er vooral gefocust op het maken van een actieplan: waar hebben instituten en studenten behoefte aan qua centrale ondersteuning? Dit heeft geresulteerd in onder meer een Fontysvisie op studentcoaching en studentenwelzijn. Hierbij wordt onder andere gekeken naar het sociaal-emotionele welzijn van studenten en hoe psychische klachten en (een hoge mate van) studiestress voorkomen kunnen worden. Ook is er, vanuit positief psychologisch oogpunt, aandacht voor thema's als motivatie, geluk en preventie van stress door vitaliteit, weerbaarheid en autonomie van de student.

Het thema welzijn kwam door het uitbreken van de COVID-19-pandemie in een stroomversnelling. In samenwerking met studieloopbaanbegeleiders vanuit instituten, psychologen en decanen is vanuit centrale diensten allerlei extra ondersteuning ontwikkeld op het gebied van onder andere extra studiebegeleiding, begeleiding bij switchen, het explorekeuzetraject, studievertraging, bijzondere omstandigheden, trainingen op het gebied van bijvoorbeeld assertiviteit, rouw en verlies, uitstelgedrag, zelfvertrouwen, perfectionisme, faalangst en mindfulness. Nu de pandemie voorbij lijkt wordt er samen met instituten verder bekeken wat deze fase betekent voor studenten en waar ze nu extra behoefte aan hebben

qua ondersteuning. Dit wordt buiten het programma Studiesucces opgepakt in het Welzijnslab (gefinancierd vanuit de NPO-gelden; zie hoofdstuk 3).

Hetzelfde is gebeurd op de andere thema's, zoals **onderwijsinnovatie**. Het onderzoeken wat de curricula binnen Fontys (extra) nodig hebben om de student uit te dagen en optimaal te faciliteren om hun talenten te kunnen ontwikkelen, was in 2019-2021 de focus en zal dat ook de komende jaren zijn. Dit heeft geresulteerd in uitbreiding van kennisnetwerken waarin collega's kennis uitwisselen (netwerk Didactiek en Blended Leren en netwerk toetsing). En in de oprichting van Learning Communities of Practices (LCoP), waarin kenniscreatie en kennisdeling plaatsvindt op relevante thema's zoals Bildung, HILL en autonomie-ondersteuning. Voor 2022 ligt de focus daarbinnen op het doen van onderzoek en opdoen van inzichten rondom Bildung en autonomie-ondersteuning, zodat deze daarna breed binnen Fontys toegepast kunnen worden (zie verderop).

Het programma Studiesucces is een langlopend programma waarvan de meeste deelprojecten bijdragen aan de Kwaliteitsafspraken en vaak zelfs meerdere voornemens raken. Het programma is onderverdeeld in vijf clusters:

1. aansluiting, oriëntatie en matching;
2. studentcoaching;
3. onderwijsontwikkeling;
4. consultancy & kennisdeling;
5. onderzoek & business intelligence.

Per cluster wordt jaarlijks bepaald welke activiteiten in het volgende jaar uitgevoerd worden en hoe deze worden gefinancierd indien er bijvoorbeeld ook subsidies beschikbaar zijn voor de activiteiten. Net als in de voorgaande jaren is in 2021 stevig ingezet op het verbeterproject oriëntatie en matching en de validatie van en onderzoek naar studiesucces(instrumenten). Daarnaast is in 2021 een start gemaakt met het plan Inclusie en Welzijn, professionele identiteitsontwikkeling en onderwijsinnovatie voor studiesucces.

Vanuit het programma Studiesucces hebben in 2021 zeven projecten bijgedragen aan de begeleiding van **studiekeuze** (verbeterproject oriëntatie en matching, verbeterproject aansluiting arbeidsmarkt & vervolgonderwijs, plan Inclusie en Welzijn, professionele identiteitsontwikkeling, onderwijsinnovatie voor studiesucces, validatie van en onderzoek naar studiesucces(instrumenten), en ontwikkelen van BI-instrumenten voor studiesuccesinzicht en -interventies). Hierop is in 2019-2021 goede voortgang geboekt.

Er hebben allerlei projecten plaatsgevonden op het gebied van oriëntatie, matching en toelating. Hierin is bijvoorbeeld bekeken hoe Fontys aankomende studenten nog beter kan faciliteren in het (online) oriëntatieproces en het maken van de juiste studiekeuze. Daarnaast is onderzocht hoe Fontys studenten een 'warm welkom' kan geven, door mini-interventies die erop gericht zijn om de binding met studenten en de begeleiding en sociale en academische integratie in de eerste honderd dagen te verbeteren. Ook is er een project opgezet om 'eerstegeneratiestudenten' (studenten die de eerste in hun familie zijn die gaan studeren) extra te ondersteunen en faciliteren. Er is een Startthermometer ontwikkeld, een vragenlijst die na de eerste honderd dagen onder studenten wordt uitgezet en studenten laat reflecteren op hun studiekeuze en eerste ervaringen. (Deze wordt inmiddels door verschillende andere hogescholen/universiteiten in Nederland gebruikt; zie paragraaf 4.3).

Verschillende projecten richtten zich in 2021 op 'voor iedere student de juiste plek'. Vooral afgelopen jaar, met de coronaregels en lockdowns, was het heel belangrijk dat studenten in staat werden gesteld om zich online een realistisch beeld te kunnen vormen van wat studeren bij Fontys en aan een bepaalde opleiding inhield. Dit is verder uitgebouwd en breder geïmplementeerd ten opzichte van 2020, waardoor aankomende studenten tijdens hun studiekeuzeproces (tijd- en plaatsonafhankelijk) de mogelijkheid hebben om aan diepte-oriëntatie te doen. Studenten kunnen op deze manier niet alleen de relevante kenmerken van een studie leren kennen, maar ook ervaring opdoen met taken/activiteiten die ze tijdens de studie moeten uitvoeren. Dit is voor meer dan vijftig Fontysopleidingen gerealiseerd, waaronder ook twaalf Engelstalige opleidingen.

Onderzoek speelt een belangrijke rol bij alle projecten binnen het programma. Op alle thema's streven we ernaar om niet alleen bijvoorbeeld een interventie of handreiking op te leveren, maar vooral ook inzicht op te doen in de werkende principes die zorgen voor meer studiesucces voor de studenten. Ook is er onderzoek gedaan naar de rol die het bindend studieadvies speelt in iedere student op de juiste plek krijgen. Verder is mede door de inzet van onderzoek bijvoorbeeld de Studiekeuzecheck doorontwikkeld (zie ook paragraaf 4.3). Allerlei inzichten zijn opgedaan die ertoe hebben geleid dat er in het gesprek meer wordt ingezoomd op reflectie. Uit onderzoek dat we na de doorontwikkeling hebben gedaan blijkt dat de Studiekeuzecheck hierdoor nu beter scoort op twee van de drie doelstellingen (2 en 3): (1) binding met de student, (2) de student op de juiste plek en (3) een goede start van de studieloopbaan.

Binnen het programma is verder gewerkt aan projecten rondom **autonomieondersteuning**, om inzicht te krijgen in wat studenten nodig hebben van docenten om meer zelfstandig keuzes te kunnen maken over hun studieloopbaan. Dit heeft onder andere als resultaat dat Fontys nu een Learning Community of Practice heeft op het gebied van autonomieondersteuning en dat vandaaruit concrete activiteiten zijn geformuleerd om dit thema binnen Fontys verder te ontwikkelen. Daarnaast was **bildung** (Project Onderwijsinnovatie) in 2021 een belangrijk thema, en is begonnen met het nog beter ondersteunen van studenten zodat zij zich duurzaam kunnen ontwikkelen én leren hoe ze zich hun leven lang kunnen blijven ontwikkelen. Ook voor bildung is een LCoP opgericht, waarbinnen onder andere een onderzoeksopzet naar de rol van bildung in het onderwijs is opgeleverd.

Ook is gewerkt aan het verbeteren van de begeleiding en de mogelijkheden voor studenten die binnen Fontys van opleiding willen **switchen**. Op dit thema is onderzoek gedaan om erachter te komen welke factoren bijdragen aan succesvol switchen. Eind 2021 is ook binnen verschillende economische, communicatie- en lerarenopleidingen onderzocht wat Fontys kan doen om switchen voor studenten makkelijker en succesvoller te maken.

Binnen het programma Studiesucces is veel aandacht voor het **breed delen van de opgedane inzichten** binnen de verschillende projecten, zodat uiteindelijk zo veel mogelijk opleidingen hier hun voordeel mee kunnen doen en zo veel mogelijk studenten hierdoor een positieve impact op hun studie bemerken. Dit doen we sinds 2019 onder andere door middel van (drukbezochte) Studiesucces Academies. Hierin passeren wisselende, actuele thema's de revue en worden interactieve workshops aangeboden. Dit is niet het enige communicatiekanaal dat het programma Studiesucces gebruikt; ook via bijvoorbeeld een website, podcasts, nieuwsartikelen, interviews en een boekje wordt de organisatie op de hoogte gehouden van de innovaties, handreikingen et cetera die binnen het programma worden ontwikkeld. Opleidingen die zelf aan de slag willen met thema's hiervan kunnen met maatwerkvragen terecht bij de consultancycollega's die aan het programma zijn verbonden. Deze aanpak heeft geleid tot brede kennisdeling op thema's die relevant zijn voor het succesvol studeren van studenten. Dit zorgt daarnaast voor professionalisering van betrokken collega's. Vanuit consultancy resulteren de activiteiten in concrete inzichten voor instituten met betrekking tot de huidige stand van zaken in het instituut en concrete verbeteradviezen.

Empower TEC

Het programma **Empower TEC** is in 2018 gestart vanwege de Fontysbrede problematiek met betrekking tot uitval als gevolg van een verkeerde studiekeuze. Empower TEC is een van de interventies die wordt aangeboden binnen Fontys Helpt. Het programma van 30 ECTS heeft zich vanaf de start tot nu ontwikkeld tot een stabiel 'vangnet' voor studenten die in de eerste twee jaar van studie uitvallen. Deze studenten hebben de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen op zowel persoonlijke als professionele leerdoelen. Het programma duurt 21 weken en is modulair opgebouwd, wat ervoor zorgt dat studenten flexibel om de drie weken het hele schooljaar kunnen instromen. De ervaringen en inzichten die de studenten opdoen zijn gericht op het maken van een weloverwogen doorstroomkeuze en studentsucces. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de ambitie van Fontys om ervoor te zorgen dat studenten de juiste studiekeuze maken, zich thuis voelen bij hun opleiding en hun talenten tot bloei zien komen.

In totaal hebben tot en met 2021 185 studenten deelgenomen aan het programma. Het programma kent een sterke groei in instroom. Waar bij de aanvang in 2018 is gestart met 4 studenten, zijn er in 2021 100 studenten ingeschreven. Ruim een derde van de studenten die het Empower TEC-programma hebben gevolgd kiest voor een nieuwe opleiding binnen Fontys. Overige studenten stromen uit naar externe onderwijsinstellingen (universiteit, hbo, mbo) of kiezen voor een andere leerroute. Ruim 20% van de studenten heeft nog geen keuze gemaakt. Sinds de start in 2018 wordt het programma goed ontvangen door de deelnemende studenten. De jaarlijkse studentevaluaties laten onder andere zien dat de begeleiding en coaching door de docenten als zeer positief worden ervaren, dat het programma bijdraagt aan de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden en aan de te maken studiekeuze en dat de talentgerichte aanpak het zelfvertrouwen en de zelfkennis in relatie tot de studiekeuze vergroot.

Voor 2022 is het doel om verder te groeien. Om dat te realiseren willen we meer aandacht besteden aan communicatie over het programma, zodat meer studenten maar ook doorverwijzers van meer opleidingen (studiecoaches, studieloopbaanbegeleiders, studentconsulenten etc.) het programma weten te vinden. Daarnaast zal op basis van studentevaluaties, exitgesprekken en ervaring van het Empowerteam een herontwerpsessie volgen die leidt tot een aangescherpt curriculum in september 2022.

Voornemen 1b: begeleiding talentontwikkeling

Programma Studiesucces

Vanuit het programma Studiesucces zijn er zeven projecten (verbetertraject oriëntatie & matching, professionalisering studentcoaching, plan Inclusie en Welzijn, Professionele Identiteitsontwikkeling, Onderwijsinnovatie voor Studiesucces, Learning Community of Practice, validatie van en onderzoek naar studiesucces(instrumenten), en ontwikkelen van BI-instrumenten voor studiesuccesinzicht en -interventies) die bijdragen aan de begeleiding van talentontwikkeling. Inclusie

is een thema waar hard aan is gewerkt, omdat Fontys ernaar streeft een hogeschool te zijn waar iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt. Wij beschouwen dit als een randvoorwaarde om succesvol te kunnen studeren en talenten te kunnen ontplooiën.

De activiteiten op dit thema hebben in 2019-2021 onder meer de volgende resultaten opgeleverd:

- Er is een professionaliseringsaanbod voor docenten ontwikkeld om hun eigen coachingsvaardigheden en gespreksvaardigheden te verbeteren. Dit is een belangrijke voorwaarde om studenten beter te kunnen ondersteunen in de ontwikkeling van hun talenten.
- Er is onderzoek gedaan naar en geëxperimenteerd met methodieken die studenten in staat stellen om (makkelijker) te ontdekken waar hun talenten liggen, zoals de Me-scan die door meer dan 5.000 studenten is ingevuld. Zij kunnen deze inzichten vervolgens gebruiken bij keuzes voor (vervolg)studies, stages en andere keuzes binnen hun opleiding. Zo zijn er ruim 140 docenten opgeleid om met de Me-scan te werken. 20 instituten maken gebruik van de scan om onder anderen langstudeerders beter te kunnen begeleiden.

2.4 Thema 2: authentieke leer- en onderzoeksomgevingen

Het thema 'authentieke leer- en onderzoeksomgevingen' gaat over het versterken van de relatie met het werkveld, zodat iedere student tijdens zijn opleiding kan leren en onderzoeken op basis van echte praktijkcontexten. Met dit thema sluit Fontys aan bij het thema 'intensiever en kleinschalig onderwijs' uit het sectorakkoord uit 2018.

2.4.1 Realisatie decentrale plannen thema 2: authentieke leer- en onderzoeksomgevingen

In 2021 is in totaal aan 55 plannen gewerkt gericht op de versterking van de authentieke leer- en onderzoeksomgevingen. Dit is vergelijkbaar met 2020. Hiervan richten in totaal 46 plannen op de categorieën:

- uitbreiden professionele werkplaatsen;
- uitdagende authentieke (digitale) leeromgeving;
- ontwikkeling curriculum ten behoeve van authentieke en hybride leer- en onderzoeksomgevingen (AHLO);
- professionalisering werkveldpartners.

De instituten geven aan dat op de meerderheid van de plannen naar tevredenheid voortgang is geboekt. Vier plannen boekten minder vooruitgang dan gewenst. In totaal is er € 5.569.000 besteed, € 2.053.000 meer dan in 2020 (tabel 2.7).

Tabel 2.7 Geplande en gerealiseerde bestedingen voornemen 2

Categorieën bij voornemens en doelen: Versterken authentieke leer- en onderzoeks- omgeving zodat studenten leren in echte praktijkcontexten	2020 realisatie		2021 plan		2021 realisatie		2022 plan	
	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal
Uitbreiden professionele werkplaatsen (incl. partnerschappen en samenwerking alumni)	777	11	1.808	14	1.864	14	1.230	15
Uitdagende authentieke (digitale) leeromgeving	736	17	1.680	17	1.537	17	2.910	20
Ontwikkeling curriculum t.b.v. AHLO	1.772	15	1.185	10	1.256	10	513	7
Professionalisering werkveldpartners	13	2	833	5	600	5	513	7
Onderzoek i.s.m. werkveld en lectoren	84	3	341	7	168	7	500	8
Kennisdeling n.a.v. ervaringen HL	134	8	170	2	144	2	255	3
Begeleiding van studenten in HL2	0	0	0	0	0	0	73	4
Organisatie van netwerkevents	0	0	0	0	0	0	10	1
CMR-systeem	0	0	0	0	0	0	3	1
	3.516	56	6.017	55	5.569	55	6.597	68

Uitbreiding professionele werkplaatsen

Voor de uitbreiding van professionele werkplaatsen is € 56.000 meer geïnvesteerd dan gepland in 2021. Instituten hebben een diversiteit aan professionele werkplaatsen en samenwerkingen. Hierop is al geïnvesteerd vanuit de voorfinancieringsfase. Met de komst van de studievoorschotmiddelen is het aantal werkplaatsen uitgebreid en zijn, waar mogelijk, bestaande samenwerkingen geïntensiveerd. Al dan niet in samenwerking met lectoraten zijn er nieuwe samenwerkingsverbanden, praktijkateliers, professionele werkplaatsen en nieuwe onderzoeken opgezet. De samenwerkingsverbanden zijn aangegaan met partners uit het bedrijfsleven, lokale overheden en andere organisaties.

Uit de panelgesprekken blijkt dat de intensivering en uitbreiding door studenten en docenten herkenbaar is. Tijdens de panelgesprekken van 2019 spraken studenten en docenten de wens uit meer van de praktijk terug in de opleiding te zien, buiten de stages om. In 2020 en 2021 gaven studenten en docenten aan dat de verbinding tussen theorie en praktijk binnen Fontys duidelijk meer aandacht heeft gekregen. Met name naarmate de studenten verder komen in de studie, zien zij een versteviging van de verbinding tussen de opleiding en het werkveld. COVID-19 heeft de verbinding en de balans tussen theorie en praktijk bemoeilijkt.

Een kijkje in de keuken bij SIC Arbeid

De wereld van arbeid verandert in hoog tempo, waardoor de markt vraagt om frisse ideeën om slimmer te werk te gaan. In het Sociaal Innovatiecentrum (SIC) Arbeid, een van de vijf innovatiecentra van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, werken studenten HRM, Toegepaste Psychologie en Juridische Hogeschool Avans samen. Ze helpen zowel grote als kleine ondernemingen met het beantwoorden van verschillende vraagstukken. Zo is er via trainingen, op zowel juridisch als HRM-gebied, ondersteuning geboden aan studenten die graag de ondernemerswereld in willen. Ook zijn er samenwerkingen aangegaan met grotere ondernemingen zoals de FNV. Een groep van juridische studenten en studenten Toegepaste Psychologie heeft voor deze organisatie een onderzoek uitgevoerd naar belemmerende factoren voor het benaderen van de FNV, zodra een werknemer met ontslag wordt bedreigd. Ook zijn er voor mkb-bedrijven verschillende tools ontwikkeld op het gebied van talentmobilisatie en het creëren van betekenisvol werk.

In de vijf SIC's geven studenten in multidisciplinaire teams hun stage- en afstudeerperiode als junior consultants zelf vorm. In deze authentieke leer- en onderzoeksomgevingen ontwikkelen studenten samen met docenten en het werkveld vernieuwingen voor de praktijk.



Lees meer over de [Sociale Innovatiecentra](#)

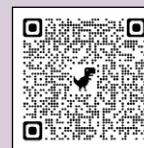
Uitdagende authentieke (digitale) leeromgeving

Ook met betrekking tot authentieke (digitale) leeromgevingen zijn duidelijke stappen te zien. Binnen Fontys worden de bestaande digitale leeromgevingen verder ontwikkeld zodat deze de studenten nog beter ondersteunen in het leerproces. Daarnaast heeft er uitbreiding plaatsgevonden bij bestaande projecten, waarbij ook in 2022 de samenwerking met andere (onderwijs)partijen wordt opgezocht. Naast de ontwikkelingen op het gebied van authentieke leeromgevingen van onderwijs zijn er ook uitbreidingen van authentieke onderzoeksomgevingen te zien. In samenwerking met diverse partners neemt het aantal onderzoeksprojecten bij verschillende instituten toe. COVID-19 heeft echter ook hier voor vertraging gezorgd, waardoor enkele projecten een langere looptijd hebben.

Afasie behandelen via e-health

PITCH is het Platform to Innovate, Test and Connect in Health, onderdeel van Fontys Paramedische Hogeschool (FPH). PITCH zorgt voor meer verbinding tussen Fontys (studenten en -docenten) en de dagelijkse praktijk (bedrijven en zorginstanties), met een focus op bedrijven die innovatieve zorgtechnologie hebben ontwikkeld die getest moet worden.

Een van die partners is Logoclicks, een bedrijf dat e-healthoplossingen ontwikkelt voor de behandeling van mensen met afasie. Jan Pons, directeur Logoclicks, over de samenwerking met PITCH: "Is het mogelijk om een diagnose te stellen voor de aard en de ernst van afasie, op basis van een aantal vragen aan de persoon met afasie (PMA), zonder tussenkomst van de logopedist? Met die vraag worstelden we bij Logoclicks. Een speciaal daarvoor ontwikkelde 'beslisboom' zou daarbij moeten helpen. Een student van FPH heeft hier onderzoek naar gedaan en kwam erachter dat deze beslisboom echter niet leidt tot het gewenste resultaat. We hebben daarom samen een andere aanpak gekozen. Hierin heeft de student, begeleid door docenten en in samenspraak met Logoclicks, andere oplossingen onderzocht en beoordeeld. Resultaat: de uitwerking van een werkbaar alternatief."



Lees meer over [PITCH](#)

Ontwikkeling curriculum ten behoeve van AHLO

De investeringen in het curriculum ten behoeve van authentieke hybride leer- en onderzoeksomgevingen zijn erop gericht om deze vorm van leren in te bedden in bestaande curricula of om curricula te vernieuwen. Het aantal plannen met betrekking tot de ontwikkeling van het curriculum is iets afgenomen ten opzichte van 2020. Gezien de doorlooptijden van de curriculumaanpassingen zijn de plannen vaak meerjarig. Hierin is vaak sprake van doorontwikkeling van bestaande initiatieven en ondersteuning door binnen het (nieuwe) curriculum beroepsauthentieke vraagstukken centraal te stellen. De uitbreiding van de professionele werkplaatsen speelt hierin een duidelijke rol.

Professionalisering werkveldpartners

Behalve op uitbreiding van het aantal werkveldpartners is door instituten ook ingezet op continuering en uitbreiding van bestaande leergemeenschappen waarin professionals vanuit het werkveld worden betrokken. Lectoraten maken ook deel uit

van deze gemeenschappen. Naast de versterking van het onderzoek leidt dit ook tot een verbetering van de kwaliteit van de stageplaatsen. Daarnaast worden werkplekbegeleiders geprofessionaliseerd met betrekking tot de methodiek en begeleiding van opleidingen, bijvoorbeeld tijdens studiedagen. Vanwege COVID-19 hebben deze evenementen digitaal doorgang gevonden.

2.4.2 Realisatie centrale plannen thema 2: authentieke leer- en onderzoeksomgevingen

Het merendeel van de centrale middelen binnen dit thema is besteed aan het Fontysbrede programma Hybride Leeromgevingen (HLO). Daarnaast is geïnvesteerd in het WIN-project (Werkplaats INstrumentarium) en een onderzoeksprogramma rond de Open Innovatie Labs (OILs) bij Fontys Hogeschool ICT (FHICT) op Strijp TQ. In totaal was er in de plannen voor 2021 € 1.406.456 gereserveerd om activiteiten voor dit thema uit te voeren. Daarvan is € 1.170.927 gerealiseerd (tabel 2.8). Het programma HLO, het WIN-project en het onderzoeksprogramma Strijp TQ dragen vooral bij aan kwalitatieve versterking van authentieke leer- en onderzoeksomgevingen. Uit de voortgangsrapportages van deze programma's blijkt dat hier voldoende voortgang op is geboekt, ondanks enkele COVID-19-gerelateerde vertragingen.

Tabel 2.8 Gerealiseerde centrale bestedingen voornemen 2

Centrale middelen authentieke leer- en onderzoeksomgevingen	Voornemen	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 plan	2021 realisatie	2022 plan
Relatiebeheer		352.592	0	0	0	0
Social Labs		103.115	0	0	0	0
Werkplaats INstrumentarium	2	331.429	312.162	200.456	223.572	0
Programma HLO	2	85.117	599.064	955.000	697.171	955.539
TQ5 onderzoek OILs	2	41.224	103.189	251.000	250.184	131.000
Totaal authentieke leeromgevingen		913.477	1.014.414	1.406.456	1.170.927	1.086.539

Programma Hybride Leeromgevingen

Het programma Hybride Leeromgevingen is gericht op het bevorderen van onderwijsinnovaties en kenniscreatie door de opzet en (door)ontwikkeling van hybride leeromgevingen in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Doel is dat iedere student als onderdeel van zijn opleiding kan leren en onderzoeken in een grensoverstijgende omgeving. Dit wordt gerealiseerd door in cocreatie met instituten, lectoraten, diensten en andere programma's vraagstukken op te pakken, kennis te ontwikkelen en kennisdeling en samenwerking te stimuleren. Het programma beweegt mee met de behoeften en de kansen die zich voordoen.

Het programma is medio 2020 gestart en loopt tot en met 2024. Het jaar 2021 was het eerste volledige programmajaar. Ondanks COVID-19 en een wat kleinere personele inzet dan begroot zijn, inhoudelijk gezien, voor alle doelen belangrijke stappen gezet en ligt het programma op schema. De ontwikkelingen tot en met 2021 op de doelen uit het programma betreffen:

- *Kennisdeling, leren van en met elkaar, stimuleren en faciliteren.* Vanuit het programma is een dynamisch netwerk in MS Teams en LinkedIn gestart waaraan inmiddels 200 docenten deelnemen. Het netwerk wordt gebruikt voor uitwisselingen van vragen, tips en kennis. Daarnaast zijn er 10 online bijeenkomsten georganiseerd rondom specifieke thema's. Denk hierbij aan algemene zaken zoals beoordelen, begeleiden, ruimtegebruik en samenwerking maar ook zaken als de cumlauderegeling in hybride leeromgevingen, de rol van de examencommissie in HLO en de impact van COVID-19 op HLO.
- *Kenniscreatie, hulpmiddelen en ondersteuning ten behoeve van onderwijsinnovatie in de instituten.* Het programma heeft bijgedragen en draagt bij aan de ontwikkeling van diverse hulpmiddelen die Fontysbreed worden ingezet ter ondersteuning van de onderwijsinnovatie. Denk hierbij aan een impactscan voor het ontwikkelen van impactvolle leeromgevingen, een toolbox met gevalideerde instrumenten voor ontwerp en evaluatie van hybride leeromgevingen en een gevalideerd competentieprofiel voor de rol van boundary crosser en inzicht in ontwikkelbehoeften bij docenten.
- *Advisering ten dienste van onderwijsinnovatie in de instituten.* Lopende adviestrajecten zijn gecontinueerd en nieuwe trajecten zijn opgestart bij diverse opleidingen. Denk hierbij aan het Rabobankproject bij Fontys Hogeschool HRM & Psychologie, de Academische opleidingsscholen bij Fontys Lerarenopleidingen Tilburg, de hybride leeromgeving rond circulaire transitie bij Fontys Hogeschool Economie en Communicatie, curriculumherontwerp met HLO-elementen bij Juridische Hogeschool, meedenken bij het ontwerp van de Community School Tilburg en de Learning Community GROZZerdam.
- *Inspiratie en zichtbaarheid binnen en buiten Fontys.* Via diverse activiteiten wil het programma zijn impact vergroten. Dit wordt onder andere gedaan door een podcastserie (12 afleveringen gereed), symposia en congressen (zoals ORD, SIA, EAPRIL), bijdragen aan 'themaweken' (bijvoorbeeld Week van de Feedbackgeletterdheid, de Leven Lang Ontwikkelen-week, de Week van Toetsbekwaamheid) en veel inspiratiesessies bij opleidingen en andere gremia binnen de Fontys.
- *Kenniscreatie door middel van onderzoek.* Er is promotieonderzoek gestart naar de rol van kennis binnen innovatieve

leeromgevingen. Een onderzoek naar beoordelen in een hybride leeromgeving is afgerond en de handreiking voor de instituten die hieruit voortkomt is in de maak. Verder zijn samen met lectoraten onderzoeken gestart ten behoeve van samenwerking en netwerkcreatie. De betreffende lectoraten zijn het lectoraat Professionele Werkplaatsen, het lectoraat Dynamische Talentinterventies, het lectoraat Goed Leraarschap, Goed Leiderschap en het lectoraat Technology Enhanced Assessment.

WIN-project

Het doel van het [WIN-project](#), dat gestart is in 2018, was om de continue verbetering van professionele werkplaatsen (PW) binnen de authentieke leergemeenschappen te stimuleren, vanuit een gemeenschappelijke taal en gedeeld referentiekader voor het evalueren en bevorderen van de kwaliteit van samenwerking binnen PW. Het middel daartoe was een ontwikkelingsgericht evaluatie-instrumentarium met bijbehorende handleiding of advies voor inbedding in de praktijk- en onderwijsorganisatie. Het project is in 2021 afgerond. Voorafgaand was een aantal subdoelen gedefinieerd, waarbij een werkmodel met contextfactoren, processen en uitkomsten in de PW is gedefinieerd. Er is een set van structuur-, proces- en resultaatindicatoren ontwikkeld en een kwaliteitsanalyse-instrument voor de PW gecreëerd.

Dit alles heeft in 2021 geresulteerd in het gewenste instrumentarium met handleiding en adviezen voor de inbedding in de praktijk- en onderwijsorganisatie. Hiermee kunnen opleidingen werken aan de kwaliteit van lerend en onderzoekend samenwerken in PW (en mogelijk andere hybride leeromgevingen). Het instrument levert inzichten en verbeterpunten op ten aanzien van de samenwerking tussen betrokkenen (zoals studenten, docenten, werkveldprofessionals, managers en eindgebruikers/burgers) in PW. Het instrument leidt uiteindelijk tot gezamenlijke ontwikkelpunten/verbeterplannen.

De belangrijkste effecten in 2021 en gevolgen van het WIN-project voor Fontys zijn een duurzame samenwerking en uitwisseling tussen de zeven instituten binnen tussen het domein Mens en Maatschappij, meer samenwerking binnen Fontys op het gebied van PW en versterking van het regionale, landelijke en internationale profiel van Fontys met betrekking tot PW. De resultaten komen tot uiting in:

- een lectoraat Professionele Werkplaatsen: samenwerken met impact, dat voortborduurde op het WIN-project binnen het domein Mens en Maatschappij;
- samenwerking in (de ontwikkeling van) domeinbrede en domeinoverstijgende PW zoals De Community School, GROZZerdam en landgoed Sparrenhof. Op dit moment zijn er ongeveer 55 professionele werkplaatsen, binnen alle sectoren binnen het sociale en gezondheidsdomein (zie paragraaf 5.1);
- vier domeinbrede en themagerichte programma's (toeleveren professionals ouderenzorg, GROZZerdam, Professionele Werkplaatsen en Inclusieve samenleving);
- formering van de regiegroep PW. De regiegroep is verantwoordelijk voor de operationele processen binnen de 55 PW van het domein Mens en Maatschappij. Samen met het lectoraat vormt dit een van de programma's binnen domein Mens en Maatschappij;
- samenwerking in domeinbrede opleidingen, zoals de brede Bachelor Gezondheid en de masteropleiding Healthy Aging Professional;
- een toenemend aantal betrokken studenten, docenten en professionals bij PW;
- samenwerking in de Fontysprogramma's Hybride Leeromgevingen en Docentprofessionalisering, onder andere in nieuwe projecten zoals het traject bruggenbouwers en in het testen en de verspreiding van het ontwikkelde instrumentarium in andere hybride leeromgevingen dan PW;
- inbedding van PW als strategie voor impact en/of focus voor kennisontwikkeling in het kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen (thema Future (of) Learning) en centres of expertises Health en Inclusive Society (zie paragraaf 6.2);
- bijdrage aan de doorontwikkeling van Fontys van onderwijs naar kennisinstituut, resulterend in vragen vanuit (lokale) overheid en (potentiele) werkveldpartners voor het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsverbanden en PW's.

De behaalde resultaten binnen het WIN-project zijn via diverse media gecommuniceerd. De resultaten zijn verspreid via 7 (inter)nationale publicaties, 34 (inter)nationale presentaties, 8 animaties, 4 factsheets van uitgevoerde casestudies en tientallen nieuwsberichten en de website van het lectoraat PW.

Onderzoeksprogramma Strijp TQ

In 2019 is het onderzoeksprogramma Strijp TQ gestart over de doorontwikkeling van hybride leeromgevingen binnen Fontys en Fontys Hogeschool ICT (FHICT). Het programma kent een looptijd tot en met 2022 en heeft een tweeledig doel. Enerzijds is het doel om inzicht te verwerven in de meerwaarde van onderwijs en onderzoek zoals FHICT dat realiseert binnen de Innovation Hub op Strijp TQ in Eindhoven. Anderzijds is de doelstelling om advies te geven ten behoeve van de besluitvorming over de toekomstige huisvesting van Fontys op de (off campus-)locatie Strijp TQ. Het onderzoek richt zich op de meerwaarde van de locatie als geheel en focust op het leren en ontwikkelen van studenten (jaar 3 en 4) van FHICT in Eindhoven, docenten, onderzoekers en alle gerelateerde werkveldpartners.

De voortgang en ontwikkelingen tot en met 2021 op de doelen uit het programma liggen op schema. Na een wat moeizame start door onderbezetting in het projectteam en vooral veel impact van COVID-19 in studiejaar 2019-2020, kent het onderzoek vanaf het najaar 2020 een prima voortgang. Er is instrumentarium ontwikkeld waarmee ambities, ontwikkeling en ervaringen van alle stakeholders in kaart worden gebracht. De onderzoeksinstrumenten worden halfjaarlijks ingezet en bevindingen worden geanalyseerd en gedocumenteerd. De eerste onderzoeksresultaten geven inzicht in de ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek op Strijp TQ, de samenwerking met de werkveldpartners, docenten en studenten, Shared Learning Teams en de positie van Fontys en FHICT in de wijk en in Brainport. Uit bijvoorbeeld het buurtonderzoek en het marktonderzoek blijkt dat het werkveld in de nabije omgeving (Strijp én Brainport) de aanwezigheid van Fontys in deze omgeving waardeert en mogelijkheden ziet voor (intensivering van) de samenwerking op deze locatie.

Bevindingen uit (andere) deelonderzoeken geven aanknopingspunten voor de doorontwikkeling van het onderwijsconcept, inrichting, organisatie en de samenwerking op locatie Strijp TQ. Opbrengsten worden met partners en interne betrokkenen (locatiemanager, docenten, onderzoekers) besproken en gaandeweg het onderzoek worden de eerste inzichten al vertaald naar de praktijk. Bijvoorbeeld in de vorm van versterking van de samenwerking door betere afstemming en communicatie. Daarnaast is er extra aandacht voor de inrichting en het gebruik van het lab en wordt er geleerd hoe het werken met Shared Learning Teams kan worden versterkt. De eerste inzichten op het gebied van leerproces, de samenwerking met werkveld en het benutten van de omgeving worden al breder gedeeld tijdens workshops en via factsheets, nieuwsberichten op de Fontysportal en enkele thematische artikelen op LinkedIn.

COVID-19 heeft door de beperkte toegankelijkheid van de locatie grote invloed gehad op het onderzoek, omdat veelal niet de initieel beoogde situatie in beeld kon worden gebracht. De inhoudelijk betrokken stuurgroep heeft in 2021 de onderzoeksvragen aangescherpt, vanuit de steeds grotere behoefte om te leren over hybride onderwijs. De focus werd daarmee gelegd op leren via zowel fysiek als online onderwijs, wat tot waardevolle inzichten leidt. In het najaar 2022 wordt het project volgens plan afgerond. In het voorjaar worden de ontwikkelde meetinstrumenten nog eenmaal ingezet. Daarna zullen de opbrengsten via rapportages en publicaties breed worden gedeeld om authentiek onderwijs en onderzoek te versterken. Het college van bestuur ontvangt een rapportage en advies gericht op de toekomstige benutting van de locatie.

2.5 Thema 3: docentprofessionalisering

Het thema 'docentprofessionalisering' hangt sterk samen met de voorgaande twee thema's. Een deel van de investeringen is erop gericht om docenten verder te ondersteunen bij het versterken van hun coachingsvaardigheden, zodat ze studenten kunnen begeleiden bij persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. Een ander deel is gericht op het vergroten van vakinhoudelijke en onderwijskundige vaardigheden van docenten in samenwerking met collega's, studenten en werkveldpartners. Met dit thema sluit Fontys aan bij het thema 'verdere professionalisering van docenten' uit het sectorakkoord van 2018.

2.5.1 Realisatie decentrale plannen thema 3: docentprofessionalisering

Voornemen 3a: professionalisering coachingsvaardigheden

In 2021 hebben instituten voor ruim € 2.449.000 studievoorschotmiddelen geïnvesteerd via 27 plannen om docenten te professionaliseren op het gebied van coachingsvaardigheden ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling van studenten (tabel 2.9). Ten opzichte van 2020 betekent dit dat er iets minder plannen zijn, maar de besteding ongeveer gelijk is gebleven.

Door de instituten is op onderstaande categorieën in 2021 intensief ingezet:

- coaching (nieuwe) docenten;
- extra professionaliseringstijd voor docenten;
- scholing SLB'ers;
- teamontwikkeling.

Het overgrote deel van de instituten geeft in de rapportages aan tevreden te zijn over de voortgang die is gerealiseerd op dit voornemen. Een aantal instituten is minder of gedeeltelijk tevreden over de wijze waarop de plannen zijn uitgevoerd als gevolg van COVID-19. Door COVID-19 konden professionaliseringsplannen niet in de oorspronkelijk bedachte vorm worden uitgevoerd. Ten opzichte van de geplande middelen is € 106.000 meer besteed. Een deel van de plannen is niet uitgevoerd. Daar staat tegenover dat er andere plannen zijn toegevoegd of dat op andere plannen meer is besteed. De andere plannen zijn voornamelijk gericht op het faciliteren van online onderwijs. De instituten geven aan dat de wijzigingen in afstemming met imr'en hebben plaatsgevonden.

Tijdens de panelgesprekken in 2019 benadrukten de studenten dat zij in het algemeen tevreden waren over de kwaliteit van de docenten. De didactische vaardigheden werden door enkele studenten vermeld als aandachtspunt. Verder gaven de studenten aan het belangrijk te vinden om als individu te worden benaderd. In de panelgesprekken van 2020 en 2021 gaven

studenten aan dat de aandacht voor professionalisering toeneemt. Hierbij wordt in beide jaren de nuancering aangebracht dat prioritering schijnt te liggen bij vakinhoudelijke en didactische vaardigheden (themalijn 3b). COVID-19 is hiervan gedeeltelijk de oorzaak: er is sprake van een sterke focus op het vormgeven van online onderwijs. Studenten lijken daarom meer tevreden te zijn over de vakinhoudelijke expertise dan over de coachingsvaardigheden van de docenten (themalijn 3a). Het verschil in coachingsvaardigheden is volgens de studenten niet alleen terug te brengen tot de professionaliteit van de docent maar heeft vaak te maken met diens ervaring en karakter.

Tabel 2.9 Geplande en gerealiseerde decentrale bestedingen voornemen 3a

Categorieën bij voornemens en doelen: 3a. Professionaliseren van coachings- vaardigheden t.b.v. persoonlijke ontwikkeling student	2020 realisatie		2021 plan		2021 realisatie		2022 plan	
	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal
Coaching (nieuwe) doelen	24	3	715	9	877	9	1.089	15
Extra professionaliseringstijd voor docenten	0	0	853	7	814	7	928	9
Teamontwikkeling	103	3	75	2	213	2	355	3
Scholing SLB'ers	322	7	258	5	175	5	249	4
Scholing docenten m.b.t. feedback	1.044	12	180	1	171	1	487	5
Begeleidingstools ontwikkelen	0	1	115	1	148	1	0	0
Training online coachen	897	5	47	1	47	1	0	0
Intervisie	0	0	100	1	4	1	216	10
Scholing docenten omgaan met culturele diversiteit	0	0	0	0	0	0	25	1
	2.400	31	2.343	27	2.449	27	3.349	47

Coaching (nieuwe) docenten

In vergelijking met 2020 hebben aanzienlijk meer activiteiten plaatsgevonden binnen deze categorie. Instituten hebben begeleidde intervisietrajecten aangeboden om indien nodig conform de onderwijsvisie te kunnen bijsturen in de coaching. Ook is begeleiding op de werkvloer door onderwijskundigen mogelijk gemaakt. Verder zijn nieuwe en tweedejaarsdocenten in een inductietraject begeleid, hebben docenten de mogelijkheid gekregen om zich als coach verdiepend te professionaliseren en is 'in-house-opleiding' aangeboden voor het coachen van studenten met bijzondere omstandigheden en/of studenten met verschillende culturele achtergronden.

Interculturele verschillen zichtbaar maken

Er lopen veel studenten en medewerkers van verschillende culturen rond op campus Venlo. Medewerkers en studenten van Fontys International Business School kunnen nu de training 'interculturele ontwikkeling' ('intercultural learning labs') volgen. De Amerikaanse trainer Mick Vanderburg heeft deze training aan vijftig medewerkers gegeven. Daarna heeft hij tien docenten getraind om ook zelf deze training te kunnen geven. Nu de training is afgerond, ligt de focus op twee groepen: docenten en studenten, met name die via de Buitenlandminor naar het buitenland gaan. De getrainde docenten verzorgen een training voor, tijdens en na de minor en er wordt gekeken of dit helpt bij hun interculturele ontwikkeling.



Lees meer over de ervaringen van docenten met *interculturele verschillen zichtbaar maken*

Extra professionaliseringstijd voor docenten

In 2021 heeft er een verschuiving plaatsgevonden tussen de onderwerpen binnen dit thema. Waar voorgaande jaren veel inzet was gericht op het professionaliseren van de feedbackvaardigheden en het verzorgen van online onderwijs, zijn in 2021 de plannen gevarieerder en om die reden opgenomen als extra professionaliseringstijd voor docenten. Dit is extra tijd op de tijd (jaarlijks 80 uur) die al voor professionalisering beschikbaar is. Deze extra uren zijn vooral besteed om docenten:

- *on the job* te ondersteunen bij het toepassen van het juiste handelingsrepertoire om studenten in de authentieke leer- en onderzoekomgevingen te kunnen coachen op het leerproces;
- ruimte te geven om deel te nemen aan studiedagen die in het teken stonden van de onderwijsprincipes van HILL;
- te ontwikkelen in de veranderende rol van de docent bij het bevorderen van het leerproces van de student.

De instituten hebben de extra begeleidingsuren veelal kunnen toekennen door extra docenten aan te trekken.

Scholing studieloopbaanbegeleiders

Meerdere instituten hebben geïnvesteerd in professionalisering van SLB'ers. In vergelijking met 2020 is er een lichte daling in het aantal activiteiten. Een aantal instituten hebben samen een training feedbackgeletterdheid ontwikkeld en uitgevoerd voor alle SLB'ers plus externe coaches. Hiermee is de kwaliteit van feedback-, -up en -forwardgesprekken verbeterd, die essentieel zijn voor het succes bij coaching van studenten. Daarnaast is een leer- c.q. kenniscommunity opgezet op basis

van een dialooginstrument studentcoaching. Dit dialooginstrument heeft een positieve invloed gehad op de positie van studiecoaches. Studiecoaches worden nu vaker ingezet op basis van hun competenties.

Samen werken aan versterking feedbackgeletterdheid

Binnen de ontwikkeling naar meer flexibel en gepersonaliseerd onderwijs is het versterken van de feedbackgeletterdheid van studenten een cruciale stap op weg naar het realiseren van zelfsturing in het leren. Om kennis te verzamelen over feedbackgeletterdheid en ter inspiratie van docenten, werkveld en onderzoekers, organiseerde het lectoraat Goed Leraarschap, Goed Leiderschap van Fontys Hogeschool Kind en Educatie (FHKE) een inspiratieweek, de Week van de Feedbackgeletterdheid. Uit het grote aantal deelnemers (zo'n 800) en de vele positieve reacties blijkt dat ook in andere opleidingen feedbackgeletterdheid als belangrijk en actueel thema wordt gezien. Om kennisdeling tussen de teams, maar ook met andere opleidingen mogelijk te maken zijn er vervolgens leergemeenschappen ingericht waarin opleidingsteams van FHKE samen met studenten en werkveld werken aan vraagstukken in de eigen praktijk aan de hand van de methodiek *Innovatieteams*.



Voornemen 3b: vakinhoudelijke en onderwijskundige professionalisering

In 2021 hebben instituten voor € 4.081.000 studievoorschotmiddelen geïnvesteerd via 37 plannen om docenten te professionaliseren op het gebied van inhoud en onderwijskundige vaardigheden (tabel 2.10). Ten opzichte van 2020 betekent dit dat het aantal plannen gelijk is gebleven, maar de besteding met € 1.722.000 is toegenomen. Door de instituten is op onderstaande categorieën in 2021 intensief ingezet:

- extra professionaliseringstijd voor docenten;
- samen met collega's, studenten en/of werkveld leren en onderzoek doen;
- professionaliseren flexibel onderwijs;
- professionaliseren online onderwijs.

Vanuit de instituten wordt gerapporteerd dat zij voor het overgrote deel tevreden zijn over de voortgang die is gerealiseerd op de plannen binnen het voornemen. Daar waar instituten minder of gedeeltelijk tevreden zijn over de voortgang wordt ook aangegeven dat deze professionaliseringsplannen vanwege COVID-19 niet in de oorspronkelijk bedachte vorm konden worden uitgevoerd. De bestedingen zijn in lijn met de geplande bestedingen.

Deze mate van tevredenheid wordt ook teruggezien in de panelgesprekken. In 2020 gaven zowel studenten als docenten wel de kanttekening dat het door het online lesgeven lastiger is geworden om de studenten de gewenste persoonlijke aandacht te geven. In 2021 werd geschetst dat Fontys steeds beter leert te werken met online lesmateriaal. Studenten en docenten die deelnamen aan de panelgesprekken in 2021, zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop blended learning wordt opgepakt binnen Fontys. Men ervaart wel dat niet al het onderwijs geschikt is voor blended learning. Studenten geven, mede door het ontbreken van de sociale component, vaak de voorkeur aan het fysieke onderwijs. Afstemming tussen fysiek en online onderwijs en verdere professionalisering van docenten worden door de aanwezigen als noodzakelijk beschouwd. Ook hierbij dient er aandacht te blijven voor het beschikbaar maken van tijd en ruimte zodat docenten de mogelijkheid blijven hebben nieuwe vormen van onderwijs te ontwikkelen en in te richten.

Tabel 2.10 Geplande en gerealiseerde decentrale bestedingen voornemen 3b

Categorieën bij voornemens en doelen: 3b. Professionaliseren inhoud en onderwijs- kunde i.s.m. collega's, studenten en werkveld	2020 realisatie		2021 plan		2021 realisatie		2022 plan	
	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal	In € 1.000	Aantal
Extra professionaliseringstijd	293	3	1.939	14	2.147	14	2.427	15
Samen met collega's, studenten en/of werkveld leren en onderzoek doen	387	11	1.000	10	808	10	586	13
Professionalisering flexibel onderwijs	6	3	476	5	489	5	605	5
Professionalisering online onderwijs	1.585	13	436	3	410	3	21	1
Teamlernen	64	3	75	3	115	3	145	2
Professionalisering technologische ontwikkelingen	24	4	127	2	112	2	290	5
	2.359	37	4.053	37	4.081	37	4.074	41

Extra inhoudelijke professionaliseringstijd voor docenten

In vergelijking met 2020 hebben instituten aanzienlijk meer extra professionaliseringsruimte ingeruimd om docenten de mogelijkheid te geven om zich individueel of in teamverband verder te professionaliseren. In 2020 is er heel veel tijd besteed aan professionalisering van vaardigheden om online onderwijs mogelijk te maken en was er minder aandacht voor professionalisering op vakinhoudelijke thema's. Doordat de meeste docenten inmiddels al voldoende kennis hebben op dit vlak, is de aandacht weer verlegd naar andere gebieden. De extra professionaliseringstijd is per instituut verschillend en wordt

besteed aan ontwikkelingen op onder andere de volgende gebieden:

- vaardigheden op het gebied van technische ontwikkelingen, softwaretrainingen technische systemen, taal (Engels), (interculturele) communicatie en blended learning;
- onderwijsontwikkeling en (programmatische) toetsen;
- begeleiding bij werkpleklernen.

Daarnaast hebben instituten promovendi de mogelijkheid geboden om extra tijd te steken in promotietrajecten. Een instituut heeft verder geïnvesteerd in het systeem van kwaliteitszorg, waarbij docenten in staat gesteld worden om snel te anticiperen op feedback van studenten.

Tien weken lang stilstaan bij vertraging, stilstand en niets

In de waan van de dag gaat het leven in sneltreinvaart aan ons voorbij. Het lectoraat Designing the Future van Fontys Academy for the Creative Economy (ACE) onderzoekt daarom de waarde van 'nietsdoen'. Dit onderzoek leidde in het voorjaar van 2021 tot het 'zwevend festival'. Van dialoog tot pianospel, van podcast tot wandelmeditaties: wekenlang stonden de thema's vertraging, stilstand en nietsdoen centraal, iedere werkdag tussen 12.00 en 13.00 uur. Nietsdoen bevordert creativiteit om vakinhoudelijke kennis anders te benaderen of onderwijskundige inspiratie op te doen, maar dat vraagt wel om ruimte. Het zwevend festival bood die ruimte. Docenten en studenten die het evenement een of meerdere keren hebben bijgewoond, hebben die ruimte soms letterlijk gevoeld. "Maar deze eerste editie liet ook zien dat medewerkers en studenten die ruimte niet altijd (durven of kunnen) pakken, en dat we als organisatie nog een slag kunnen slaan als het gaat om het normaliseren van verstilling in je dagelijkse praktijk", aldus Monique van Hest van Fontys ACE.

Samen met collega's, studenten en/of werkveld leren en onderzoek doen

Hoewel het aantal plannen binnen deze categorie bijna gelijk is gebleven in vergelijking tot 2020, hebben de instituten toch meer geld besteed aan de activiteiten binnen deze categorie. Er was vooral veel aandacht voor het professionaliseren van docenten tot docentonderzoekers zodat zij meer ingezet kunnen worden op onderzoeksopdrachten, al dan niet binnen lectoraten. Docenten hebben hiertoe deelgenomen aan scholingsactiviteiten of zijn *on the job* gecoacht tijdens het uitvoeren van onderzoeksactiviteiten. Verder is er ingezet op het betrekken van alumni en werkveld bij de doorontwikkeling van opleidingen en de professionalisering van de vakexpertise van docenten.

Professionaliseren flexibel onderwijs

In vergelijking tot 2020 is het inrichten van flexibiliseringstrajecten binnen het onderwijs een belangrijker thema geworden. De onderwijsinstituten zijn in activiteiten meer gaan investeren op deze categorie. Activiteiten hebben vooral plaatsgevonden op het gebied van curriculumontwikkeling en de uitwerking van nieuwe rol- en taakdefiniëring om deze vorm van onderwijs mogelijk te maken. Daarnaast zijn er intervisietrajecten ingericht om docenten te ondersteunen bij het uitvoeren van hun rol binnen deze onderwijsvorm.

Professionaliseren online onderwijs

In 2020 hebben de instituten vele activiteiten ontplooid om onderwijs versneld in online vorm uit te voeren. De activiteiten van de instituten waren vooral gericht op vaardigheden op het gebied van online lesgeven. Na deze succesvolle omzetting in 2020, zijn er in 2021 minder activiteiten op dit gebied ontplooid. De activiteiten die zijn gerealiseerd zijn wel nog steeds van substantiële financiële omvang geweest: €410.000. De gerealiseerde professionaliseringsactiviteiten in 2021 waren vooral gericht op de implementatie van de nieuwe digitale leeromgeving Canvas en de nieuwe digitale testomgeving TestVision (zie paragraaf 5.3).

2.5.2 Realisatie centrale plannen thema 3: docentprofessionalisering

Ongeveer de helft van de centrale middelen binnen dit thema is besteed aan het Fontysbrede programma Docentprofessionalisering. Omdat het programma betrekking heeft op zowel thema 3a als thema 3b, wordt het programma bij thema 3a toegelicht. Daarnaast zijn er enkele projecten vanuit het programma Studiesucces die direct bijdragen aan docentprofessionalisering. In totaal was er in de plannen voor 2021 € 1.169.263 gereserveerd om activiteiten voor dit thema uit te voeren. Daarvan is € 1.018.675 gerealiseerd (tabel 2.11).

Tabel 2.11 Geplande en gerealiseerde centrale bestedingen voornemen 3

Centrale middelen docentprofessionalisering	Voornemen	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 plan	2021 realisatie	2022 plan
Regie en uitvoering	3a, 3b	48.388	58.503	75.080	83.571	63.670
Learning community	3a, 3b	85.063	31.535	124.120	88.027	159.876
Consultancy als critical partner	3a, 3b	72.507	13.496	156.720	62.120	188.080
Doorontwikkeling leeractiviteiten	3a, 3b	0	29.729	189.620	211.728	196.760
Totaal programma docentprofessionalisering		205.958	133.264	545.540	445.446	608.366
Professionalisering studentcoaching	3a	0	184.414	224.550	209.412	201.081
Realisatie onderwijsontwikkelingsnetwerk en -projecten		0	62.355	0	0	0
Verbeterproject oriëntatie en matching: Warm Welkom		0	72.003	0	0	0
Plan Inclusie en Welzijn	3a	0	0	80.238	61.004	82.991
Community of practise	3a	0	0	318.935	302.813	384.255
Totaal professionalisering docenten programma Studiesucces		0	318.772	623.723	573.229	668.327
Scrumteam Blended Learning	3c	0	0	0	0	618.649
Totaal professionalisering docenten		205.958	452.036	1.169.263	1.018.675	1.895.342

Voornemen 3a: professionalisering coachingsvaardigheden

Programma Studiesucces

Nieuwe vormen van onderwijs vragen een andere, meer coachende rol van docenten. Binnen het programma Studiesucces is de afgelopen jaren professionaliseringsaanbod ontwikkeld om docenten te ondersteunen in deze transitie. De afgelopen jaren is er onder meer een Fontysvisie op studentcoaching en studentenwelzijn ontwikkeld en zijn er inhoudelijke projecten en initiatieven opgestart bij de instituten. Hierin zijn thema's opgepakt als coachende vaardigheden, autisme, diversiteit en inclusie, online begeleiding, omgaan met stress en hoogbegaafdheid. Ook is het bestaande professionaliseringsaanbod voor docenten – Basiskwalificatie Onderwijs (BKO), Mediorkwalificatie Onderwijs (MKO) en Senior kwalificatie Onderwijs (SKO) – in lijn gebracht met deze nieuwe rol. Daarnaast is op het gebied van geven van feedback en gespreksvaardigheden nieuw professionaliseringsaanbod ontwikkeld.

In de projecten rondom inclusie wordt ook geëxperimenteerd met methodieken zoals IDI (Intercultural Development Inventory) om de awareness rondom diversiteit en interculturaliteit binnen Fontys te vergroten. Ook projecten die in 2021 gestart zijn met studenten met autisme of ADHD, hoogbegaafde studenten en LHBTIQ+-studenten leveren input op over hoe zij beter begeleid en gecoacht zouden kunnen worden binnen Fontys en binnen de opleidingen.

Docentprofessionalisering

Het Fontysbrede programma Docentprofessionalisering (zie ook paragraaf 7.1) loopt van september 2019 tot en met 2022. Doel van dit programma is om de wendbaarheid en de kennis, houding en vaardigheden van docenten te versterken, zodat ze makkelijker kunnen anticiperen op ontwikkelingen vanuit de maatschappij en vanuit strategische Fontysambities. Daarmee willen we de onderwijskwaliteit bevorderen. Als gevolg van COVID-19 kende het programma een vertraagde start, waardoor in 2020 alleen een gedegen verkenning heeft plaatsgevonden van inhoud en positionering van professionaliseringsactiviteiten in andere Fontysbrede programma's. De concretisering van mogelijke samenwerkingen die uit deze verkenning voortvloeiden, zijn in 2021 verder uitgewerkt. Ondanks de hindernissen is in 2021 gewerkt aan verschillende themalijnen:

1. betere zichtbaarheid en vindbaarheid van professionaliseringsmogelijkheden (projectlijn: etalage aanbod);
2. leidinggevend ondersteunen en uitdagen in de wijze waarop zij een bijdrage leveren aan ontwikkeling van wendbare en talentgerichte professionals (projectlijn: leidinggeven aan ontwikkeling);
3. betere professionaliseringsmogelijkheden, passend bij de ontwikkelbehoefte van docenten en organisatie (projectlijn: learning en development).

Door de nauwe samenwerking tussen programmaleden en dienst P&O wordt gelijktijdig gewerkt aan de borging van de programmaresultaten in de staande organisatie. Verder zijn instituten tevreden over de adviezen en plannen die worden gemaakt door het programma. Ook de deelname aan de eerste professionaliseringstrajecten op de verschillende rollen wordt goed ontvangen (bijvoorbeeld het professionaliseringstraject bruggenbouwers).

De belangrijkste eerste opbrengsten van het programma in 2021 zijn:

- het uitwerken van rollenbeschrijvingen van wendbare professionals, inclusief animaties van deze rollen, ambassadeursverhalen en een webpagina;
- de aanschaf van een feedbackapp (Persona.fit) voor implementatie van de rollenbeschrijvingen binnen Fontys;
- het uitrollen van de eerste professionaliseringstrajecten bij instituten/individuen op drie verschillende docentrollen: lerende samenwerkende professional (bruggenbouwers), cocreator en coach, die goed zijn ontvangen;

- een inventarisatie van het huidige docentprofessionaliseringsaanbod en ontwikkeling van nieuw aanbod voor de drie genoemde rollen;
- de ontwikkeling van een kwaliteitsmeetlat voor huidig en toekomstig aanbod en de ontwikkeling van een uniform format voor het aanbieden van professionaliseringsactiviteiten binnen Fontys.

Voornemen 3b: vakinhoudelijke en onderwijskundige professionalisering

Programma Studiesucces

Door het doorontwikkelen van de BKO-, MKO- en SKO-trajecten, in samenwerking met dienst P&O en het programma Docentprofessionalisering, is binnen het programma Studiesucces een belangrijke impuls gegeven aan de coachings-, gespreks- en ook toetsingsvaardigheden van docenten. De inzichten die worden opgedaan bij de innovatie van curricula zijn hierin doorvertaald naar wat deze vragen van een docent. Hiermee zijn docenten beter in staat studenten te coachen en te ondersteunen in het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten.

2.6 Reflectie centrale medezeggenschapsraad

Zoals in paragraaf 2.2 beschreven reflecteert de centrale medezeggenschap (cmr) jaarlijks op de voortgang van de voornemens uit het Plan Kwaliteitsafspraken en de betrokkenheid van de medezeggenschap daarbij. Deze reflectie komt tot stand op basis van input vanuit de decentrale medezeggenschapsraden (imr'en). Aanbevelingen van de cmr worden door het regieteam meegenomen in de aanpak voor het volgende kalenderjaar. In onderstaande reflectie beantwoordt de cmr de mate van betrokkenheid van de medezeggenschap op centraal en decentraal niveau en de mate van voortgang op centraal en decentraal niveau.

Is de medezeggenschap betrokken bij de kwaliteitsafspraken?

Centrale raad

In het afgelopen jaar is er meermaals inhoudelijk contact en overleg geweest over de kwaliteitsafspraken, zowel met het college van bestuur als – door een vertegenwoordiging van de cmr in de vorm van de commissie Kwaliteitsafspraken – met het regieteam Kwaliteitsafspraken. De cmr is zowel op het gebied van de financiële toekenning en voortgang als op het gebied van de inhoudsrealisatie van de centrale programma's bevraagd en geïnformeerd. De wijze waarop in 2021 het addendum van blended learning aan kwaliteitsafpraak 3 (docentprofessionalisering) werd ingezet verdient niet de schoonheidsprijs. De raad vraagt aan het regieteam en het bestuur om de cmr in het vervolg tijdiger te informeren over voorgestelde wijzigingen én om de imr'en hier ook tijdig bij te betrekken.

Decentrale raad

Op een enkele raad na zijn alle imr'en goed betrokken bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken op decentraal niveau. Hierin ziet de cmr een duidelijke verbetering ten opzichte van de betrokkenheid vorig jaar.

De wijze van betrokkenheid verschilt per raad. Sommige zijn leidend in planvorming, andere zijn betrokken bij planvorming. Maar er zijn ook imr'en die aangeven alleen inzicht te hebben gekregen in de voornemens of gevraagd zijn om goedkeuring te geven op de gepresenteerde plannen. Imr'en zien nog verbetermogelijkheden in het betrekken van zowel de personeelsfractie als de studentenfractie én in de communicatie over de afspraken en resultaten met de studenten en medewerkers binnen de instituten.

Kijkend naar de gehele looptijd van de kwaliteitsafspraken vanaf 2019 tot heden zien we dat het proces van medezeggenschap goed ingericht is. Op de meeste plekken zien we daarnaast ook dat de inhoudelijke betrokkenheid van de medezeggenschap op de invulling van bestedingen groeit.

Heeft de instelling voldoende voortgang geboekt op de realisatie van de kwaliteitsafspraken?

Centrale programma's

Binnen het programma Studiesucces hebben de consequenties van de COVID-19-pandemie de aard en snelheid van de realisatie gekleurd. Enerzijds zijn instrumenten op thema's als 'oriënteren op studiekeuze' en 'studiestart' versneld (digitaal) doorontwikkeld. Daarnaast heeft de druk op het welzijn van studenten geleid tot de (door)ontwikkeling van digitale ontmoetingsplekken (websites Fontys Helpt/s, Stay Connected), een actieplan Studentenwelzijn en handreikingen voor studentcoaches om hen te helpen studenten te ondersteunen in een online studieomgeving. Ook is gebruikgemaakt van de ontstane unieke situatie van het uitgesteld bindend studieadvies om onderzoek te doen naar de effecten hiervan op de studievoortgang van studenten. Al deze ontwikkelingen blijven hun waarde houden, ook in de post-coronaperiode. Anderzijds hebben projecten die een nauwe basis hadden binnen het primaire proces, door de overbezetting van medewerkers soms vertraging opgelopen of zijn niet in hun oorspronkelijke opzet gerealiseerd.

De projecten binnen het programma Hybride Leeromgevingen hebben, ondanks soms beperkte mogelijkheden in personele inzet, op alle fronten voortgang geboekt. De online werksettingen hebben het voorgenomen onderzoek soms vertraagd of bemoeilijkt. Dit ondanks het gegeven dat online werksettingen het voorgenomen onderzoek soms vertraagd of bemoeilijkt hebben.

Het programma Docentprofessionalisering heeft mede door de grote druk op het docerend personeel soms vertraging en/of nog niet altijd het gewenste resultaat opgeleverd. Op het thema blended learning (toegevoegd aan afspraken in oktober 2021) zijn daarentegen door het scrumteam Blended Learning vanaf die datum versneld resultaten geboekt. Resultaten waarvan studenten ook in de reflecties van de imr'en aangeven de vruchten zichtbaar te plukken.

Binnen de mogelijkheden van de tijd is er mooie en stevige voortgang geboekt vanuit de centrale programma's. Om voldoende focus te blijven houden op de thema's is het echter van belang om de komende jaren voldoende ruimte te creëren bij medewerkers om de afspraken te kunnen blijven realiseren. Dat wil zeggen: zorg voor voldoende ruimte in *tijd* bij de medewerkers die de benodigde *kwaliteiten* hebben om de doelstellingen te kunnen behalen. De cmr vraagt het bestuur hierop toe te zien.

Decentrale programma's

In de meeste gevallen is het oordeel van de imr'en positief over de geboekte voortgang. In enkele gevallen is vertraging ontstaan op de gemaakte afspraken, vaak gezien als gevolg van de effecten van corona. Corona heeft soms voor een bewuste koerswijziging gezorgd. Over het algemeen is nog meer aandacht gegeven aan studentcoaching bij opleidingen. In een enkel geval wordt de voortgang op de gemaakte afspraken nog als onvoldoende ervaren.

Door verschillende imr'en wordt geconstateerd dat de effecten voor (deze) studenten ook zichtbaar en voelbaar zijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn de workshops 'welzijn en studie' bij Sociale Studies, de voor studenten gecreëerde professionele werkplaatsen bij Mens en Gezondheid, het freelanceloket bij Journalistiek, het *student diversity team* bij Engineering en het Get Real-programma bij de opleiding Pedagogiek. Aandacht mag er nog zijn voor het zichtbaarder maken van (de resultaten van) de ingezette acties voor niet-imr-studenten en de mate waarin de interventies ook ten goede komen aan de gehele studentpopulatie.

Kijkend naar de gehele looptijd van de kwaliteitsafspraken vanaf 2019 tot heden zien we dat op de gekozen thema's succesvol studeren, authentieke leer- en onderzoeksomgevingen en docentprofessionalisering veel geleerd en ook bereikt is. De thema's zijn stevig verankerd in de strategie van Fontys, Fontys for society. Dat maakt een heldere en koersvaste doorontwikkeling in de komende jaren mogelijk.

2.7 Reflectie raad van toezicht

Het college van bestuur en de raad van toezicht hechten veel waarde aan een reflectie van de raad van toezicht op het inhoudelijk en financieel omvangrijke programma Kwaliteitsafspraken. Deze reflectie richt zich op twee aspecten: in de eerste plaats wordt gereflecteerd op de betrokkenheid van de raad van toezicht bij de regie op de plannen ten aanzien van de kwaliteitsafspraken. In de tweede plaats wordt een oordeel gegeven over de wijze waarop de raad van toezicht in de gelegenheid wordt gesteld de voortgang van de plannen te monitoren.

Betrokkenheid bij de plannen

De Onderwijs-, onderzoeks- en identiteitscommissie van de raad van toezicht (hierna: commissie) en de raad van toezicht zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van het Plan Kwaliteitsafspraken van Fontys in 2018 en 2019. Daarnaast zijn de commissie en de raad van toezicht vanaf de start van het programma Kwaliteitsafspraken nauw betrokken geweest bij het traject herbeoordeling en de ontwikkeling en monitoring van de plannen. In meerdere overleggen in de jaren 2020-2021 is de commissie respectievelijk de raad van toezicht door het college van bestuur geïnformeerd over de voortgang op inhoudelijk en financieel vlak. De raad van toezicht heeft hierbij transparantie van en een open gesprek met het college van bestuur ervaren, ook ten aanzien van ontwikkelingen die achterbleven bij de verwachting. De commissie en de raad van toezicht hebben in het verslagjaar in de vergaderingen van 20 september 2021 en 10 december 2021 met het college van bestuur gesproken over de voortgang in het programma Kwaliteitsafspraken. In de vergadering van 20 september 2021 heeft de raad van toezicht goedkeuring verleend aan het besluit van het college van bestuur om het Addendum Plan Kwaliteitsafspraken vast te stellen en het thema 'blended learning' toe te voegen.

De raad van toezicht heeft tot tevredenheid geconstateerd dat het college van bestuur extra aandacht heeft gegeven aan de sturing op en inbedding in de organisatie van het programma Kwaliteitsafspraken. Hierover heeft het college van het bestuur actief een constructief-kritische dialoog gevoerd met de raad van toezicht. In generieke zin spreekt de raad van toezicht zijn waardering uit over deze dialoog en het benutten van de suggesties van de raad van toezicht ben behoeve van de verdere ontwikkeling van de kwaliteitsafspraken.

Voortgang

De raad van toezicht concludeert dat de regie op en de structuur van het programma zijn versterkt. Daarnaast constateert de raad dat de verbinding met instituten is toegenomen en dat de betrokkenheid van de medezeggenschap, zowel op centraal als decentraal niveau, is verstevigd. Ten aanzien van de inhoudelijke voortgang op de verschillende thema's constateert de raad van toezicht dat deze inzichtelijk gemaakt zijn in de managementrapportages. Hieruit blijkt de besteding van de toegekende middelen zowel op centraal niveau als binnen de instituten. Beide ontwikkelingen geven de raad van toezicht vertrouwen in de doorgaande realisatie van de kwaliteitsafspraken binnen de afgesproken kaders.

3. CORONA EN HET NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

Begin 2020 brak de COVID-19-pandemie uit, met verstrekken gevolgen voor de samenleving – en dus ook voor Fontys. In 2020 zijn we met man en macht aan het werk gegaan om het onderwijs zo veel én zo snel mogelijk online aan te bieden. Dat is voor een heel groot deel gelukt, terwijl we allemaal weten dat niet elke vorm van onderwijs op afstand en online mogelijk is. Omdat de pandemie in 2021 opnieuw en herhaaldelijk tot lockdowns leidde, zijn binnen Fontys ook in 2021 onverminderd grote inspanningen geleverd om het blended onderwijs door te ontwikkelen en docenten te ondersteunen bij de vormgeving daarvan. Ook hebben we faciliteiten verbeterd en uitgebreid om hybride onderwijs en blended werken op een toekomstbestendige manier te faciliteren.

De afgelopen twee jaar is een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van alle studenten en medewerkers. De COVID-19-pandemie heeft nog steeds grote impact op het politiek-maatschappelijke en economische klimaat, en zal blijvend invloed hebben op het primaire proces en de bedrijfsvoering van Fontys. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe die impact op Fontys er in 2021 uitzag en welke bijdrage Fontys vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) heeft ontvangen om de nadelige gevolgen van de crisis zo veel mogelijk te beperken. Ook gaan we in op de bestedingsplannen voor deze middelen en op de voortgang en realisatie daarvan in 2021.

3.1 Impact COVID-19 en coronamaatregelen op Fontys

Fontys heeft drie centrale doelen benoemd die in 2020 en 2021 tijdens de coronacrisis werden nagestreefd:

- **Gezondheid:** onze gemeenschap telt bijna 50.000 mensen. Dat betekent dat we als Fontys een grote verantwoordelijkheid dragen – niet alleen voor onze eigen gezondheid en veiligheid, maar zeker ook voor die van de mensen om ons heen. Het stoppen van de verdere verspreiding van het coronavirus en de gezondheid van studenten en medewerkers vormen voor het college van bestuur en het centraal crisisteam (cct) van Fontys de belangrijkste toetssteen voor het handelen.
- **Kwaliteit:** ondanks de crisis blijven we garant staan voor de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Als we over een aantal jaren terugkijken, mag die kwaliteit op geen enkele wijze in twijfel kunnen worden getrokken. Dat is altijd van het grootste belang.
- **Beperking studievertraging:** we doen er tegelijkertijd alles aan om studievertraging voor onze studenten zo veel mogelijk te beperken.

Fontys heeft de adviezen van de Rijksoverheid op de voet gevolgd, die waar nodig vertaald naar de eigen situatie en bijgedragen aan het beperken van verdere coronagevolgen en aan het beschermen van de gezondheid van medewerkers en studenten.

Om de continuïteit van onderwijs en onderzoek te waarborgen, hebben we op veel terreinen snel en ingrijpend moeten handelen. Daarbij moesten we ook besluiten nemen over onderwerpen die in de reguliere besluitvorming aan advies- of instemmingsrechten onderhevig zijn. Deze besluiten zijn conform geldende procedures – eventueel versneld – genomen en aan de medezeggenschapsorganen voorgelegd.

Impact van de coronapandemie op onderwijs en onderzoek en studenten

De impact van de pandemie op onderwijs en onderzoek en studenten laat zich als volgt samenvatten:

- De crisis heeft grote invloed op de internationale mobiliteit van studenten, en was een belemmerende factor voor zowel inkomende als uitgaande mobiliteit.
- Naarmate de beperkingen in de toegang tot onderwijsgebouwen langer duurden, werd de uitdaging groter om de negatieve impact op vitaliteit en welzijn van studenten te beperken.
- Uit enquêtes in studiejaar 2020-2021 bleek dat veel studenten zich zorgen maakten over hun studievoortgang en dat zij structuur misten of verbondenheid met medestudenten en opleiding.
- Stages en afstuderen in de beroepspraktijk kwamen onder druk te staan. Met name bij bedrijven die in economisch zwaar weer terechtkwamen en bij organisaties waar studenten in crisistijd niet of beperkt konden worden begeleid of niet verder konden met hun opdracht.
- De studentenpopulatie in studiejaar 2021-2022 nam toe vanwege meer instroom van nieuwe studenten en een groei van het aantal herinschrijvers. De groei van het aantal herinschrijvers wordt sterk beïnvloed door het uitgestelde studieadvies in de propedeuse. Studievertraging – met name in de propedeuse – is onvermijdelijk gebleken. Afstudeervertraging lijkt voornamelijk geen grote rol te hebben gespeeld: ondanks alle belemmeringen die we afgelopen jaar hebben gekend, hebben toch zo'n 7.500 studenten – die grotendeels vóór de pandemie gestart waren met hun opleiding – in studiejaar

2020-2021 hun opleiding afgerond met een diploma.

- Voor alle studenten die zijn gestart met het eerste jaar van de opleiding in studiejaar 2020-2021 en studiejaar 2021-2022, werd het uitbrengen van het bindend studieadvies met een jaar uitgesteld.
- De ambitie om de omvang van onderzoeksprojecten en contractactiviteiten in 2021 weer terug te brengen naar het niveau van 2019 is ten dele gerealiseerd. De baten namen toe ten opzichte van 2020. Een groot deel van het jaar is vanuit huis gewerkt, waardoor minder ruimte is gevonden om – naast de druk om het onderwijs doorgang te laten vinden – nieuwe activiteiten op te starten.
- Vanwege de ontwikkeling van het virus waren we herhaaldelijk genoodzaakt om anders naar grootschalige toetsen te kijken. Het was een uitdaging om dit logistiek veilig te organiseren.
- Er is noodzakelijkerwijs veel tijd en energie gestoken in het doorontwikkelen van online onderwijs en het ondersteunen van docenten hierbij. Net als in 2020 verzorgde het scrumteam Fontys Blended Learning voorzieningen en ondersteuning voor alle Fontysdocenten om blended learning te optimaliseren.

Impact van de coronapandemie op personeel en bedrijfsvoering

De impact van de pandemie op personeel en bedrijfsvoering laat zich als volgt samenvatten:

- Ook veel medewerkers ervaren negatieve gevolgen vanwege het langdurig thuiswerken, het combineren van werk met het verzorgen van onderwijs aan hun kinderen tijdens lockdowns en het gebrek aan sociale contacten of perspectief.
- De coronamaatregelen hebben veelvuldig een beroep gedaan op het aanpassingsvermogen, de veerkracht en energie van medewerkers.
- De coronapandemie biedt ook kansen. De digitalisering van het onderwijs en online werken krijgt een impuls, die (structurele) gevolgen zal hebben voor het gebruik van faciliteiten en de werkomgeving.
- In 2021 zijn diverse maatregelen genomen om het blended leren en werken structureel beter te faciliteren. Met instemming van de centrale medezeggenschapsraad werd een nieuwe thuiswerk- en reiskostenregeling van kracht die teams en medewerkers meer flexibiliteit biedt om het werken thuis en op Fontys locatie te combineren.
- De structurele gevolgen van blended werken en leren komen ook tot uitdrukking in de vernieuwde Vastgoedagenda en de Digitaliseringsstrategie (zie hoofdstuk 5). Ook is het informatiebeveiligingsbeleid herzien, passend bij de sterke toename van het online en blended werken.

Belangrijke maatregelen

De volgende maatregelen nam Fontys in 2021 in verband met de COVID-19-pandemie:

- Op 25 januari 2021 sloot Fontys in allerijl alle locaties in de drie grote steden (Eindhoven, Tilburg en Venlo) vanwege bezorgdheid over de veiligheid van studenten en medewerkers. In het weekend daarvoor liepen protesten tegen de avondklok op verschillende plekken volledig uit de hand, waarbij de onlusten in Eindhoven een dieptepunt vormden.
- Testen: in de loop van 2021 werd het een steeds belangrijker onderwerp. Veel testen was een belangrijke factor om maatregelen te versoepelen en dus om de veiligheid van het onderwijs op locatie te waarborgen. Fontys sloot zich aan bij het initiatief van SURF, waardoor studenten en medewerkers vanaf begin mei 2021 via www.zelftestonderwijs.nl kosteloos zelftesten konden bestellen.
- Meer testnieuws: begin 2021 startte het ministerie van OCW acht pilots om te onderzoeken of er testmethodes zijn die meer fysiek (praktijk)onderwijs mogelijk maken. Een van de pilots vond plaats bij Fontys Toegepaste Natuurwetenschappen: daar is gewerkt aan een nieuwe methode van intelligent testen. Zie ook www.fontys.nl/actueel/coronavrije-bubbels-door-intelligent-testen.
- In het verslag van vorig jaar kondigden we het al aan: Fontys heeft gewerkt aan een thuiswerkregeling. Deze regeling, inclusief een aangepaste reiskostenregeling, is in 2021 definitief ingevoerd. De regeling is niet alleen bedoeld om het thuiswerken te faciliteren tijdens de coronapandemie, maar ook alvast voor de periode daarna. Bij een enquête in november 2020 bleek een meerderheid van de Fontysmedewerkers ook na de pandemie graag deels thuis te willen werken. De regeling bestaat uit een vergoeding voor de aanschaf van een geschikte thuiswerkplek en een soepeler systeem van vergoedingen. Medewerkers ontvangen vanaf 1 september 2021 100% vergoeding bij reizen met ov, de vertrouwde vergoeding bij reizen met auto, en een vergoeding van 2 euro per thuisgewerkte dag.
- Al ruim voor de zomer 2021 is de blik gericht op het nieuwe studiejaar (2021-2022). Op basis van het meest waarschijnlijke 'basisscenario' (van de vier door de overheid onderscheiden scenario's) vroeg Fontys in mei 2021 de instituten de voorbereidingen te treffen en roosters te maken.
- Medio 2021 werden maatregelen getroffen om met ingang van studiejaar 2021-2022 het blended leren en werken structureel beter te faciliteren. Dat gebeurde op vier manieren: faciliteren van hybride onderwijs (op afstand te volgen) met behulp van goede IT-faciliteiten, faciliteren van opnamemogelijkheden en online lesmateriaal, faciliteren van vergaderen en overleggen op afstand én het wifinetwerk optimaliseren.
- Nieuwe maatregelen van de Rijksoverheid werden door het centraal crisisteam voortdurend vertaald naar aanpassingen in de beslisboom voor samenkomsten, de maximale groepsgrootte voor het onderwijs en toetsing, adviezen over thuiswerken, aangepaste programma's voor bijvoorbeeld open dagen, diploma-uitreikingen of de Purple introductieweek.
- Ook reisadviezen voor studenten die van plan zijn een deel van hun studie in het buitenland te volgen werden voortdurend

aangepast. Relevante informatie voor deze studenten werd actief gedeeld met de coördinatoren Internationalisering en is voor studenten toegankelijk via fontys.edu/studyabroad.

- Diep in het najaar van 2021 liepen de besmettingscijfers weer hoog op. Een van de maatregelen waar steeds vaker over werd gesproken, was het coronatoegangsbewijs (ctb). Fontys was en is hier geen voorstander van maar moest zich hier wel op voorbereiden. Het ctb maakte veel los, zowel maatschappijbreed als binnen Fontys. De tegenstellingen tussen voor- en tegenstanders van deze maatregel(en) werden ook groter. Om directeuren, MT-leden en alle medewerkers die daaraan behoefte hebben, handvatten te geven om het gesprek hierover aan te gaan en de cohesie te bewaken, richtte Fontys een werkgroep cohesie en welzijn op. Deze groep ontwikkelt op basis van een aantal scenario's en met hulp van externe deskundigen een toolkit met digitale hulpmiddelen. Ook verzorgt de groep diverse workshops, onder meer voor het Fontysberaad, het M&C-netwerk en de studieloopbaanbegeleiders.
- De persconferentie van 18 december 2021 waarin opnieuw een lockdown werd aangekondigd zorgde op de valreep voor kerst opnieuw voor de nodige dynamiek in de organisatie, vanwege de directe noodzaak tot het omzetten van fysiek naar online onderwijs, aanpassing van roosters, het informeren van (toekomstige) studenten en het verzetten van afspraken. Het centraal crisisteam sprak bewondering uit voor de inzet en flexibiliteit die opnieuw getoond is in het belang van onze studenten.

3.2 Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

De impact van de coronamaatregelen op studenten, docenten, de instellingen en de omgeving is groot en sterk situationeel afhankelijk. Het kabinet erkent deze grote impact en heeft in februari 2021 een omvangrijk financieel steunprogramma voor het onderwijs gepresenteerd: het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De maatregelen in dit steunprogramma zijn gericht op herstel én ontwikkeling van het onderwijs. De extra middelen stellen hogescholen in staat de nadelige gevolgen van COVID-19 voor het onderwijs en voor studenten zo veel mogelijk te beperken. Dit kan onder meer door studievertraging en -achterstanden in te halen en negatieve gevolgen voor het welzijn van studenten en de binding met hun opleiding waar mogelijk te beperken. Het kabinet heeft ongeveer € 2,5 miljard aan steunmaatregelen voor het hoger onderwijs beschikbaar gesteld, een bijdrage die in vier vormen (reeksen) van steun beschikbaar komt.

Fontys ontvangt over de jaren 2021 en 2022 een bijdrage van ruim € 95 miljoen. Tabel 3.1 laat zien hoe deze bijdrage is opgebouwd.

Tabel 3.1 Overzicht NPO-middelen Fontys

<i>Bedragen x € mln.</i>		2021	2022	Totaal
Compensatie groei aantal studenten	Reeks 1	22,6		22,6
Compensatie halvering collegegelden	Reeks 2	13,9	29,8	43,7
Subsidie extra hulp voor de klas	Reeks 3	1,7		1,7
Corona-enveloppe (middelen bestuursakkoord NPO)	Reeks 4	13,0	14,9	27,9
Totaal beschikbare middelen Fontys NPO		51,2	44,7	95,9

Met deze middelen wordt de onzekerheid over de financiële impact van COVID-19 fors gereduceerd. Bovendien worden financiële belemmeringen weggenomen om de benodigde middelen te investeren in extra begeleiding en ondersteuning gericht op de huidige generatie studenten, zodat ook zij – ondanks corona – in hun studietijd bij Fontys hun talenten kunnen ontwikkelen.

Het bedrag van € 22,6 miljoen betreft de eenmalige compensatie van de studentengroei in 2020-2021 en vormt een extra budget dat OCW in 2021 beschikbaar heeft gesteld via de lumpsum. De compensatie halvering collegegelden wordt verstrekt vanwege de door Fontys verstrekte korting op het wettelijk collegegeld voor studenten in het studiejaar 2021-2022. De subsidie voor extra hulp voor de klas dekt – binnen de subsidievoorwaarden – de loonkosten van extra ondersteuning in de klas in het tweede halfjaar van 2021. De middelen bestuursakkoord NPO (de zogenoemde corona-enveloppe) worden beschikbaar gesteld op grond van een op 21 mei 2021 overeengekomen bestuursakkoord NPO tussen OCW, Universiteiten van Nederland en de Vereniging Hogescholen. In dit bestuursakkoord zijn de kaders vastgelegd waarbinnen de besteding moet plaatsvinden. De middelen komen beschikbaar in 2021 en 2022; de besteding van de corona-enveloppe mag plaatsvinden in 2021, 2022 én 2023.

In de volgende paragraaf gaan we in op het meerjarig bestedingsplan voor deze corona-enveloppe; in paragraaf 3.4 komen de overige drie coronasteunmaatregelen aan bod.

3.3 Meerjarig bestedingsplan corona-enveloppe NPO

Via de corona-enveloppe in de bekostiging heeft de overheid middelen beschikbaar gesteld om de impact en de gevolgen van de coronapandemie te ondervangen. Over de inzet van deze middelen zijn afspraken gemaakt in het bestuursakkoord. Hoofddoelstelling is het voorkomen of inhalen van studie- en onderzoeksvertraging die is ontstaan door de coronamaatregelen bij studenten respectievelijk onderzoekers, en het beperken van negatieve gevolgen van corona voor onderwijs en studenten. De vertraging van studenten kan betrekking hebben op de kwalificerende kant van het onderwijs, maar ook op socialisatie en persoonsvorming. Deze hoofddoelstelling is uitgewerkt in thema's, waarvan er vier voor Fontys van toepassing zijn:

- thema 1: soepele in- en doorstroom;
- thema 2: welzijn studenten en sociale binding met de opleiding;
- thema 3: ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages;
- thema 5: studievertraging en uitval in lerarenopleidingen.

Fontys ontvangt een bedrag van € 27,9 miljoen uit de corona-enveloppe. Dit bedrag is deels in 2021 ter beschikking gekomen, het resterende deel volgt in de loop van 2022.

3.3.1 Proces rond opstellen, monitoren en evalueren van de NPO-plannen

Fontys heeft zowel de instituten als de ondersteunende diensten en de centrale medezeggenschapsraad (cmr) vanaf maart 2021 schriftelijk en via informatiebijeenkomsten uitgebreid geïnformeerd over het NPO. Deze communicatie was erop gericht om het voornaamste doel (en de voornaamste doelgroep) voor het voetlicht te brengen – namelijk: de meerwaarde voor de student – en ervoor te zorgen dat instituten kunnen anticiperen op de inspanningen die van hen verwacht worden.

Uitgangspunten voor het meerjarige NPO-plan

Bestedingsplannen grotendeels opgesteld door instituten

Fontys heeft ervoor gekozen de bestedingsplannen grotendeels te laten opstellen door de instituten, omdat in de specifieke context van de instituten en hun opleidingen het beste kan worden bepaald welke activiteiten het meest bijdragen aan de doelstelling van het bestuursakkoord NPO. Met instemming van de cmr is besloten om de corona-enveloppe in één keer als totaalbedrag aan de instituten toe te kennen, met de opdracht een bestedingsplan voor de periode 2021-2023 op te stellen. Dit gaf instituten snel duidelijkheid over de budgettaire ruimte om extra activiteiten en personele inzet te organiseren. Afhankelijk van de situatie en de effecten van de coronacrisis worden de middelen ingezet op de vier voor Fontys relevante thema's.

Twee gemeenschappelijke initiatieven

Daarnaast is besloten om twee gemeenschappelijke initiatieven te financieren vanuit de NPO-middelen. Deze initiatieven worden gecoördineerd door de ondersteunende diensten en zijn bedoeld om de instituten en hun studenten handvatten of ondersteuning te bieden bij het wegwerken of voorkomen van leerachterstanden in de onderwijsketen (thema 1) en het bevorderen van studentwelzijn (thema 2). Deze aanpak is erop gericht om interventies met een bewezen werking te verbreden, zodat grotere groepen studenten er profijt van hebben. De aanpak is tot stand gekomen in afstemming met experts op het gebied van loopbaanontwikkeling en aansluiting, studieloopbaanbegeleiders, docenten, ontwikkelaars en beleidsadviseurs van onderwijspartners in het voortgezet onderwijs en mbo.

Meerwaarde voor de student als vertrekpunt

Bij de besteding van middelen is de meerwaarde voor student het vertrekpunt. Door de aanwending van de middelen op instituutsniveau te bepalen kunnen we die doelstelling beter realiseren: onze instituten weten immers precies waar hun studenten mee te maken krijgen en waar behoefte aan is. Bovendien moeten de instituten de keuzes zelf toelichten aan de instituutsmédezeggenschapsraden: waarom zijn bepaalde keuzes gemaakt? Welke meerwaarde biedt de maatregel voor studenten? En om welke groep studenten gaat het dan?

Afstemming met (de)centrale medezeggenschapsraden

De cmr is vanaf de start van het NPO zorgvuldig geïnformeerd over en betrokken bij de besluitvorming op het niveau van de uitgangspunten. Op 1 juli 2021 heeft de cmr instemming verleend aan de uitgangspunten voor de meerjarige bestedingsplannen en de interne verdeling van de middelen bestuursakkoord NPO over de vier thema's. Ook de rol van de centrale en decentrale medezeggenschapsraden is in deze uitgangspunten helder omschreven. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan de manier waarop de instituutsmédezeggenschapsraden (imr'en) geïnformeerd en betrokken worden bij de instituutsplannen door de directeurs van de instituten. De cmr heeft op 21 oktober 2021 instemming verleend aan het meerjarige NPO-bestedingsplan.

Vorbereiding van de bestedingsplannen en het overleg daarover

De bestedingsplannen van de instituten voor 2021-2023 zijn in september 2021 opgeleverd door de directeuren namens hun instituut en besproken met de medezeggenschapsraden. De bestedingen zijn geraamd op totaalniveau tot en met 2023, waarbij ook een inschatting is gemaakt van de verdeling over de jaren. Voortschrijdend inzicht, bijvoorbeeld over het tempo waarin de benodigde personele inzet kan worden aangetrokken, kan leiden tot aanpassing van de plannen.

Monitoring, evaluatie en bijstelling van NPO-plannen

Fontys heeft de monitoring en evaluatie van de plannen en de verantwoording van de NPO-middelen georganiseerd via de reguliere planning & control-cyclus op instellingsniveau. Dit betekent dat:

- de NPO-plannen van de instituten een bijlage vormen bij de instituutsbegroting;
- het bestedingsplan op Fontysniveau een bijlage vormt bij de Fontysbegroting;
- de monitoring, verantwoording en evaluatie van de voortgang en resultaten van de NPO-plannen via de cyclus van managementrapportages aan college van bestuur en bestuursrapportages aan cmr en raad van toezicht wordt geborgd;
- jaarlijks externe verantwoording plaatsvindt door het college van bestuur via het bestuursverslag.

De NPO-plannen zijn dan ook voortdurend onderwerp van gesprek tussen directeuren, college van bestuur en medezeggenschapsraden. Daarnaast stelt Fontys periodiek informatie beschikbaar over het NPO-plan en de interne evaluatie daarvan voor de landelijke NPO Monitor op sectorniveau, die Berenschot uitvoert in opdracht van OCW.

Rol centrale medezeggenschapsraad

Fontys organiseert de instemming en interne rapportage over het bestedingsplan NPO op het niveau van de cmr. Dit uitgangspunt past binnen de kaders zoals verwoord in artikel 3 van bestuursakkoord NPO. Dit betekent concreet dat het bestedingsplan NPO ter instemming wordt voorgelegd aan de cmr, als onderdeel van de hoofdlijnen van de begroting. Als de situatie daarvoor aanleiding geeft zorgt het college van bestuur voor tussentijdse afstemming met de cmr over eventuele substantiële wijzigingen in de voorgenomen besteding.

Rol instituutsmédezeggenschapsraden

In lijn met de bedoeling van de landelijke afspraak in het bestuursakkoord worden de imr'en ook periodiek geïnformeerd over het bestedingsplan van hun instituut via de planning & controlcyclus.

Rol regieteam NPO

In de tweede helft van 2021 is een regieteam NPO gevormd met een coördinerende, adviserende, ondersteunende, evaluerende en signalerende rol om het NPO-plan 2021-2023 te volgen. Ook draagt het regieteam zorg voor een navolgbare besteding van de middelen die Fontys ontvangt op grond van het bestuursakkoord NPO. Het regieteam NPO zal nauw samenwerken met het regieteam Kwaliteitsafspraken. Waar relevant zorgen beide regieteams voor eenduidige afstemming met de cmr.

Het regieteam NPO schakelt met het Centrum voor Medezeggenschap (CvM) om te zorgen voor eenduidige communicatie met de centrale én decentrale medezeggenschapsraden over de NPO-plannen.

3.3.2 Inhoud en realisatie van NPO-plan met middelen corona-enveloppe

Tabel 3.2 toont de gerealiseerde en verwachte besteding per thema waarvoor Fontys de beschikbare middelen van de corona-enveloppe inzet.

Tabel 3.2 Gerealiseerde en verwachte bestedingen corona-enveloppe NPO per thema, 2021-2023

Bedragen x 1000	% gerealiseerde bestedingen t.o.v. bestedingsplan 2021	% gerealiseerde bestedingen t.o.v. bestedingsplan 2021-2023	Gerealiseerde bestedingen 2021	Bestedingsplan jaar 2021	Bestedingsplan totaal 2021-2023	Beschikbare middelen NPO 2021-2023
Thema 1 Soepele in- en doorstroom	77%	9%	829	1.072	9.565	18.519
Thema 2 Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	25%	4%	287	1.130	6.891	
Thema 3 Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	71%	7%	161	226	2.231	
Thema 5 Specifiek lerarenopleidingen	126%	9%	773	612	8.983	9.336
Totaal Fontys corona-enveloppe	67%	7%	2.051	3.040	27.670	27.855

Tabel 3.3 Gerealiseerde en verwachte bestedingen corona-enveloppe NPO per thema, 2021-2023

	% gerealiseerde bestedingen uitgedrukt t.o.v. bestedingsplan		Gerealiseerde bestedingen	Bestedingsplan		
	2021	2021-2023		2021	2022	2023
<i>Bedragen x 1.000</i>						
Thema 1 Soepele in- en doorstroom						
Aanbieden van extra begeleiding door extra tutor/mentor	80%	13%	315	1.214	789	2.395
Investeren goede intake voorkant d.m.v. extra studiekeuzeadvies	172%	21%	35	99	47	167
Beter landen studenten ho door gerichtere samenwerking voor doorstroom	77%	3%	11	215	188	417
Versterken van studiekeuzeactiviteiten door extra studiepresentaties	69%	10%	44	305	86	453
Aanbieden mogelijkheden inlopen studievertraging, o.a. extra (bij) lessen	37%	4%	62	1.009	489	1.666
Activiteiten ten dienste van bovenstaande 5 keuzevarianten	93%	8%	292	2.161	1.396	3.872
	78%	8%	759	5.003	2.995	8.970
Thema 2 Studentwelzijn						
Inzetten op meer ondersteuning studenten door SLB'ers en coaches	56%	7%	31	275	139	470
Bieden extra faciliteiten studenten in de vorm van o.a. studie- en werkruimtes	10%	3%	14	242	158	539
Organiseren meer contactmomenten door events en bindingsactiviteiten	46%	7%	103	722	433	1.377
Pro-actieve benadering kwetsbare studenten en studenten met zorgen welzijn door onder andere psychologische ondersteuning	48%	6%	65	489	414	1.040
Activiteiten ten dienste van bovenstaande 4 keuzevarianten	25%	4%	65	850	444	1.560
	34%	6%	279	2.578	1.588	4.986
Thema 3 Stages						
Meer flexibiliteit invulling stages	0%	0%	-	85	85	170
Meer ondersteuning en begeleiding bij praktijkstages	69%	7%	95	643	543	1.324
Activiteiten ten dienste van bovenstaande 2 keuzevarianten	75%	9%	66	392	256	737
	71%	7%	161	1.120	885	2.231
Thema 5 Lerarenopleidingen						
Bieden van extra ondersteuning studenten en zijnstromers door extra studentcoaches, extra lerarenopleiders en langstudeerders extra te begeleiden	55%	7%	62	529	238	879
Bieden van extra onderwijs in de lerarenopleiding via extra online lesmateriaal en inhaallessen	216%	24%	604	1.155	1.073	2.509
Bieden van digitale mogelijkheden voor verdere verbetering vakinhoudelijke en vakdidactische bekwaamheid	41%	2%	18	374	354	772
Activiteiten ten dienste van bovenstaande 3 keuzevarianten	51%	2%	90	2.329	2.319	4.823
	126%	9%	773	4.387	3.984	8.983
Totaal instituten	75%	8%	1.973	13.088	9.452	25.170
Door diensten ondersteunde gemeenschappelijke initiatieven						
Thema 1 Soepele in- en doorstroom - Aanpak leerachterstanden onderwijsketen 2021-2023	71%	12%	70	297	199	595
Thema 2 Studentwelzijn - Welzijnslab t.b.v. door ontwikkelen interventies om studentwelzijn te ondersteunen	3%	0%	8	932	662	1.905
Totaal door diensten ondersteunde gemeenschappelijke initiatieven	19%	3%	78	1.229	861	2.500
TOTAAL FONTYS CORONA-ENVELOPPE	67%	7%	2.051	14.317	10.313	27.670

Van de totale corona-enveloppe van € 27,9 miljoen zal vooralsnog € 27,7 miljoen worden aangewend voor de in het bestedingsplan opgenomen activiteiten, waarvan € 25,2 miljoen beschikbaar is voor de instituten. Een bedrag van € 2,5 miljoen zal worden besteed aan de door de diensten ondersteunde gemeenschappelijke initiatieven voor activiteiten binnen de thema's soepele in- en doorstroom en studentwelzijn. Van het beschikbare budget van € 27,9 miljoen wordt over de periode 2021-2023 35% besteed aan activiteiten binnen het thema soepele in- en doorstroom. Ruim 30% (circa € 9 miljoen) gaat naar activiteiten die specifiek betrekking hebben op de lerarenopleidingen. Voor studentwelzijn wordt 25% ingezet, ofwel een bedrag van bijna € 7 miljoen. Verhoudingsgewijs wordt voor het thema stages een aanzienlijk geringer deel aan bestedingen geraamd, omdat stages niet bij alle opleidingen in dezelfde mate tot knelpunten hebben geleid.

De gerealiseerde bestedingen in 2021 van € 2,1 miljoen blijven 33% achter bij het bestedingsplan van 2021 (€ 3 miljoen). Van de totale geplande activiteiten in 2021 is ongeveer 67% uitgevoerd. De NPO-bestedingen bestaan voor ruim 85% uit personele capaciteit. De krappe arbeidsmarkt en de tijd die nodig is om het benodigde extra personeel te werven beïnvloedt het tempo waarin de geplande activiteiten uitgevoerd kunnen worden. Een deel van de geplande activiteiten werd later opgestart, omdat het niet in alle gevallen lukte om tijdig extra personele capaciteit aan te trekken. In totaal is per eind 2021 7% van de beschikbare middelen uit de corona-enveloppe besteed.

3.3.3 Inhoudelijke voortgang activiteiten per thema uit NPO-plan

Tabel 3.3 toont het niveau van de gerealiseerde bestedingen over 2021 binnen de vier thema's met een verdere onderverdeling naar de keuzelijst van het bestuursakkoord NPO. Daarbij zijn ook de geraamde bestedingen over de jaren 2021 tot en met 2023 opgenomen. Bij ieder thema is een categorie opgenomen met de omschrijving 'activiteiten ten dienste van alle keuzevarianten'. Deze categorie is per thema opgenomen omdat de daaronder gerangschikte activiteiten betrekking hebben op meerdere onderdelen van de keuzelijst.

De geraamde activiteiten op alle onderdelen van de keuzelijst zijn in 2021 gestart en in uitvoering. De voortgang blijft bij drie thema's achter bij de ramingen 2021. In het algemeen is de lagere besteding een gevolg van niet tijdig kunnen aantrekken van de juiste personele inzet. Het tempo waarin de geplande en nog in te halen activiteiten kunnen worden uitgevoerd blijft een onzekere factor, mede omdat het overgrote deel van de verwachte bestedingen (circa 85%) bestaat uit personele inzet.

Bij de lerarenopleidingen is voor de activiteiten onder 'bieden van extra onderwijs in de opleiding' in 2021 meer besteed dan geraamd doordat daarvoor versneld extra faciliteiten zijn ingericht. Bij de ondersteunde gemeenschappelijke initiatieven is het project Welzijnsclub (gericht op studentwelzijn; zie ook verderop bij de toelichting op thema 2) sterk achtergebleven bij het plan. Het project is in 2021 vertraagd van start gegaan, omdat het lastig bleek om het scrumteam Welzijn te bemensen en in hoog tempo voldoende welzijnscoaches aan te trekken. In 2022 wordt extra actie ondernomen om deze activiteiten alsnog te versnellen en wordt tegelijkertijd gezocht naar alternatieve manieren om studenten op het gebied van welzijn verder te helpen. Een aanpassing van dit deelplan is in voorbereiding.

Per thema volgt op hoofdlijnen een toelichting op de voortgang en de activiteiten.

Thema 1 Soepele in- en doorstroom

Instituten besteden de middelen om studenten meer, beter en intensiever te begeleiden (door docenten én door SLB'ers), tijdelijk extra lessen of toetsmomenten te verzorgen (via inzet van extra personeel: docenten en onderwijsassistenten) en gericht te coachen bij het afstuderen (zowel op het instituut als op de werkplek). Het plan voorziet daarnaast in extra ondersteuning van onze docenten, activiteiten voor betere en soepelere aansluiting van voortgezet onderwijs op hbo, programma's om leerachterstanden in de onderwijsketen te helpen voorkomen, 'bijlessen' waar studenten achterstanden hebben opgelopen, intensiveren van de studentcoaching en het vergemakkelijken van het online leren. In onderstaand kader zijn enkele aansprekende of exemplarische voorbeelden verder toegelicht.

Herkennismakingskamp voor tweedejaarsstudenten

De eerstejaarsstudenten hebben door de coronamaatregelen nauwelijks de kans gezien elkaar te leren kennen. De introductieweek en ook andere gezamenlijke activiteiten gingen niet door vanwege corona. De binding binnen de jaarlaag ontbreekt, wat voor deze studenten leidt tot een minder veilig leerklimaat. Fontys Hogeschool Kind en Educatie pabo 's-Hertogenbosch is gaan nadenken over wat deze studenten echt nodig hadden. Zij organiseerden hiervoor samen met studenten een 'herkennismakingskamp' voor de tweedejaarsstudenten. De studenten konden elkaar hier alsnog leren kennen. De studenten hebben zelf het programma samengesteld en ook hebben ze zelf contact opgenomen met externe partijen. Ook studenten van Fontys Sportkunde (minor Adventure Educatie) hebben een bijdrage geleverd. Het kamp was een succes: "Er heerste een fijne sfeer en we hebben het gevoel dat we elkaar echt beter hebben leren kennen."

Studiebegeleiding

Fontys Hogeschool Engineering ervaart dat een aantal studenten tijdens de opleiding op verschillende momenten drempels tegenkomen. Bijvoorbeeld bij het plannen en organiseren van de studie, samenwerken en sociale interacties. Bèta Ritme biedt gespecialiseerde studentenbegeleiding, naast de reguliere studentondersteuning van FHE. Binnen Bèta Ritme werken net afgestudeerde studenten en stagiaires van de opleidingen Toegepaste Psychologie en Human Resource Management, onder professionele begeleiding. Het belangrijkste doel van Bèta Ritme is om de student in zijn ritme te krijgen. Bèta Ritme verzorgt onder andere individuele coachtrajecten, workshops, informatiesessies en samen studeren. Een langstudeerder, die al ruim acht jaar bezig was met zijn studie, tegen zijn studiecoach van Bèta Ritme: "Ik heb er weer zin en vertrouwen in gekregen." Hij is inmiddels afgestudeerd.



Lees meer over [Bèta Ritme](#)

Thema 2 Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

In 2021 is veel tijd en energie gestoken in het intensiveren van de contactmomenten tussen studenten onderling en collega's, het versterken van contacten met studieverenigingen en netwerkbijeenkomsten op het gebied van studentcoaching en studentenwelzijn. De lockdown in het laatste deel van 2021 zorgde er helaas voor dat een aantal van de beoogde activiteiten opnieuw moest worden uitgesteld, waardoor een onderbesteding op dit thema is opgetreden. Studenten kunnen veel informatie terugvinden op de portals. Het projectteam Studentenwelzijn en studentcoaching heeft tips, handreikingen en andere producten ter bevordering van het studentenwelzijn verzameld en gedeeld met (de relevante netwerken in) de organisatie (zie fontys.nl/studentcoaching en fontys.nl/fontyshelpt). Activiteiten uit het NPO-plan om de informatie nog beter en logischer toegankelijk te maken zijn in najaar 2021 vertraagd door beperkt beschikbare personele capaciteit.

Via een scrumbenadering van studentwelzijn is in 2021 gestart met het gemeenschappelijk ondersteunde initiatief Welzijnsclub. Hiermee willen we enerzijds interventies (door)ontwikkelen die ingezet kunnen worden in de opleidingen om het welzijn van onze studenten te ondersteunen (een impuls geven op de gebieden waar in dit stadium een extra ondersteuningsbehoefte ligt). Anderzijds willen we de ervaren werkdruk bij de studentcoaches in het onderwijs verlagen. Bij het (door)ontwikkelen zal rekening worden gehouden met de grote impact van blended learning op het onderwijs voor de studenten én voor docenten. In dit kader is in december 2021 in samenwerking met het programma Studiesucces een Academy Studentenwelzijn georganiseerd met als doel awareness rondom het thema studentwelzijn te creëren en is het initiatief Welzijnsclub specifiek gepresenteerd aan de negentig deelnemers. Het belang van het thema wordt breed onderstreept, maar het aantrekken van voldoende studentwelzijnscoaches blijft een opgave. In het kader zijn enkele activiteiten verder toegelicht.

Welzijn voor alle studenten: verbinding cruciaal

"Studenten die goed in hun vel zitten, leren beter. Daarom gaat studentenwelzijn over alle studenten en is het eigenlijk een heel positieve term." Met deze uitspraak opende Jolien Dopmeijer, docent en onderzoeker bij Hogeschool Windesheim en het Trimbos-instituut, de laatste academy Studiesucces van dit jaar. Dit keer georganiseerd in samenwerking met het nieuwe Fontys Welzijnsclub: een loket waarin opleidingen terecht kunnen met vragen en samen met welzijnscoaches aan de slag kunnen rondom welzijnsvraagstukken. Kennis delen en/of samen ontwikkelen staat centraal. Naast een uitleg over factoren die welbevinden beïnvloeden, psychische klachten, preventie, de relatie tussen welzijn en middelengebruik komt Dopmeijer ook met een oplossingsrichting. Ze noemt a sense of belonging, het vinden van je identiteit, het verbinding maken met anderen. Dat is het belangrijkste waar studenten in deze levensfase mee bezig zijn.

Negentig docenten en studenten namen deel aan deze academy. Vanaf de start werd flink uitgewisseld, vragen en inspiratie werden gedeeld. Een teken dat welzijn inderdaad veel collega's binnen Fontys raakt en bezighoudt.



Lees meer over de [academy](#)

Welzijnscoaches

Veel meer studenten kampen sinds de coronacrisis met psychische problemen dan voorheen. Fontys zet daarom extra studentondersteuners in. Rose Noël is een van die 'welzijnscoaches' bij Fontys. Zij werkt een dag in de week bij Fontys Hogeschool voor de Kunsten en twee dagdelen per week als studentondersteuner bij Fontys Hogeschool Journalistiek in Tilburg. Zij merkt al meteen dat de nood erg hoog is. De welzijnscoach zit tussen de studieloopbaanbegeleider en studentenpsycholoog in, om op een laagdrempelige manier zorg te verlenen.



Lees meer over de [welzijnscoaches](#)

Thema 3 Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

Praktijkstages zijn een onmisbaar onderdeel van het curriculum in een hogere beroepsopleiding. Stages vormen sinds het begin van de coronacrisis, en zeker nu de duur ervan steeds langer is geworden, een knelpunt voor een deel van de instituten. Dat is nadelig voor studenten omdat ze studievertraging oplopen, maar ook voor een instelling als Fontys – die in de strategie en overall waar het maar ter sprake komt, benadrukt samen met het werkveld talent voor de regio op te leiden en met het werkveld samen maatschappelijke vraagstukken te willen oplossen.

Over het algemeen hebben Fontysopleidingen door de vele samenwerkingsverbanden de nadelige effecten op stages tijdens de coronaperiode kunnen beperken. Een inhaalslag zal moeten plaatsvinden om de contacten met de student-stagiair weer op het niveau te krijgen van voor de coronacrisis en om voldoende begeleiding te kunnen bieden aan studenten die op een later moment in de opleiding een stage gaan volgen. De activiteiten liggen dan ook met name op meer inzet aan stagebegeleidingsuren, meer toegesneden maatwerk in de begeleiding en het intensiveren van de stagebegeleiding vanuit de hogeschool of op de stageplek zelf. Met name de meer kwetsbare studenten (zonder goed netwerk, met minder of onvoldoende vaardigheden om zelf stages te regelen) moet hiervan profiteren. Soms wordt er ingezet op het beter benutten van het netwerk van alumni en extra begeleiding bij het opstellen van een portfolio.

Ook zijn er instituten die de middelen benutten om de stages flexibeler te maken. Dit gaat dan zowel om meer mogelijkheden die studenten hebben om stages af te ronden als om het veranderen en flexibel maken van de plek van de stages in het curriculum. Dit moet leiden tot een inhaalslag zodat studenten zo min mogelijk last hebben van stuwmeren en dus minder kans op vertraging is of knelpunten zijn in het afstuderen omdat de stage niet tijdig kon/kan worden afgerond. De geplande activiteiten zijn in 2021 grotendeels uitgevoerd. De activiteiten om stages flexibeler te maken in het curriculum worden vanaf 2022 in gang gezet.

Extra begeleiding en ondersteuning voor stagiaires en afstudeerders

Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Educatie en Techniek (BEnT) ziet dat haar derde- en vierdejaarsstudenten die stagelopen, moeite hebben in coronatijd hun stage of afstuderen tot een goed einde te brengen. Met name door het grotendeels vanuit huis werken ervaren studenten minder begeleiding bij de bedrijven. Daarom besteedt BEnT extra aandacht aan haar stagiaires en afstudeerders. Zo krijgen studenten extra ondersteuning bij het voorbereiden van hun stage. Ook is er een programma voor studenten waarbij ze zelfstandig, locatie- en tijdonafhankelijk werken aan hun vaardigheden. En studenten hebben de mogelijkheid om begeleid te worden bij stage en afstuderen via jobcoaching.

Thema 5 Specifieke activiteiten van lerarenopleidingen

Fontys is de grootste lerarenopleider van Nederland. Dit vierde thema van het bestuursakkoord NPO is voor ons dus van groot belang. Als onze studenten aan de lerarenopleidingen ofwel veel vertraging oplopen doordat er minder beschikbare stageplekken zijn, of vaker uitvallen wegens de beperkingen die corona meebracht, dan is er ook een groot probleem in ons regionale werkveld, dat toch al in toenemende mate te maken heeft met een lerarentekort. Alle reden dus om de NPO-middelen ruimschoots in te zetten op dit thema.

Instituten zetten de extra specifieke NPO-middelen in voor extra begeleiding, zowel op het instituut (meer formatie gepland voor studiegroepen en tutoring) als op de werkplek (meer begeleiding door school- en werkplekbegeleiders). Ook wordt ingezet op professionalisering van docenten om bijvoorbeeld extra trainingen in klassenmanagement te kunnen aanbieden (dit is niet of nauwelijks geoefend tijdens de lockdowns).

Centraal staat dat de geplande activiteiten snel een merkbaar positief effect moeten hebben voor de studenten en docenten binnen de lerarenopleidingen. De ervaren (werk)druk is hoog en er is sprake van een sterke onderlinge afhankelijkheid tussen onze opleidingen en hun werkveld voor het oplossen van lerarentekorten. Daarom wordt ook ingezet op het optimaliseren van technologische en ICT-voorzieningen en blended learning-concepten. Studenten (zeker ook zij-instromers) kunnen daardoor meer gepersonaliseerd en plaats- en tijdonafhankelijk les volgen, samenwerken, leren én hun portfolio vullen.

De activiteiten zijn zo vormgegeven dat de investeringen leiden tot een betere en meer flexibele infrastructuur voor de invulling en uitvoering van het lerarenonderwijs. Daartoe worden de mogelijkheden voor blended learning verruimd. Om blended onderwijs beter te faciliteren wordt ingezet op het uitbreiden van digitale voorzieningen en betere benutting van de mogelijkheden van de digitale leeromgeving en de daarop gerichte ondersteuning van studenten en de docenten.

Door de versnelde uitrol van hybride onderwijsvoorzieningen in 2021 is bij dit thema sprake van een hogere besteding van NPO-middelen dan geraamd over 2021. Daardoor zijn de instituten in staat geweest het onderwijs zo veel mogelijk te laten doorlopen in het tweede halfjaar van 2021. De digitale faciliteiten zijn uitgebreid en de vakbekwaamheid van docenten is versterkt om deze geavanceerde hybride toepassingen in het lerarenonderwijs toe te passen. Meerwaarde voor de studenten is dat zij goed voorbereid en geëquipeerd worden om hybride onderwijs te verzorgen tijdens stages en na hun afstuderen als docent.

Leraar in opleiding en het onderwijs weerbaarder

In de kern van het beroepsbeeld van Fontys Lerarenopleiding Tilburg (FLOT) staat de professionele identiteit van de leraar. Hiermee wordt onder andere bedoeld dat een leraar vanuit zijn eigen professionaliteit kan omgaan met veranderingen in zijn omgeving. Afgelopen jaar heeft ons laten inzien dat deze veranderingen verdergaan dan dat je normaliter zou verwachten in het lerarenberoep. Naast dat FLOT extra tijd heeft gestoken in de begeleiding van studenten om achterstanden weg te werken en in het organiseren van activiteiten en sociale ontmoetingen om het welzijn van de studenten te bevorderen, wil FLOT de leraar in opleiding én het onderwijs ook weerbaarder maken. Dit doet FLOT door extra aandacht te besteden aan persoonsvorming, pedagogiek, cultuur en professionele responsiviteit. Maar ook door het onderwijs sterk te 'verblenden', zodat er een rijke leeromgeving ontstaat waarmee de student vanuit verschillende contexten optimaal kan leren. Resultaat is te zien in evaluaties vanuit het werkveld én in minder uitval in het inductietraject van net afgestudeerde leraren.

Vermindering kwetsbaarheid en intensievere begeleiding studenten door extra personeel

Studenten hebben door corona behoefte aan intensievere begeleiding vanuit de opleiding. Of het nu gaat om het bijstellen van een studieplanning, het wegwerken van deficiënties of het inhalen van een stage. Daarnaast kampt Fontys Lerarenopleiding Sittard (FLOS) met een hoog ziekteverzuim en besmettingen door corona onder docenten. Daarom heeft FLOS gekeken naar het natuurlijk verloop binnen de opleidingen in de komende drie jaren en daar vroegtijdig op geanticipeerd. Zo zijn er het afgelopen jaar nieuwe medewerkers aangenomen, vooruitlopend op de uitstroom van zittende medewerkers. Hiermee is de kwetsbaarheid beperkt gebleven en kan er intensiever invulling gegeven worden aan de begeleiding van studenten.

3.3.4 Verwachting uitvoering 2022 en 2023

In het algemeen zijn de activiteiten in 2021 opgestart en in uitvoering. In december 2021 heeft de centrale medezeggenschapsraad instemming verleend aan de (hoofdpijnen van) de begroting 2022, waarin voor een bedrag van € 14,4 miljoen aan bestedingsplannen is opgenomen (vanwege de middelen die Fontys ontvangt en inzet in het kader van het bestuursakkoord NPO).

De NPO-middelen bieden de noodzakelijke financiële ruimte om komend jaar extra activiteiten te ontplooiën of bestaande activiteiten te intensiveren om de negatieve gevolgen van COVID-19 voor studenten en voor het onderwijs zo veel mogelijk te beperken. Om alle geplande activiteiten ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren, zijn (veel) extra medewerkers nodig. Fontys levert een forse inspanning om nieuwe collega's aan te trekken. Kandidaten weten Fontys nog steeds te vinden en op verreweg de meeste openstaande vacatures krijgen we reacties. Maar het is ook regelmatig nodig wervingstermijnen te verlengen of vacatures opnieuw (met aangepaste profielen) uit te zetten. Het blijft daardoor onzeker of het lukt om over de hele linie de NPO-plannen in het geplande tempo te realiseren.

De formatieontwikkeling – en daarmee de uitvoeringscapaciteit – zal komend jaar in sterke mate bepalend zijn voor de haalbaarheid om alle (NPO-)plannen in het gewenste tempo te realiseren. Nieuwe lockdowns rond de jaarwisseling laten zien dat er nog steeds veel wordt gevraagd van het aanpassingsvermogen van medewerkers. Met de cmr is afgesproken dat college van bestuur en directeuren ook in 2022 voortdurend in gesprek blijven, met elkaar en met medezeggenschapsraden, over een haalbaar tempo van de plannen en over eventuele bijstellingen die daarvoor nodig zijn. Een verlenging van de periode waarin de middelen na 2023 aangewend mogen worden kan ruimte bieden om de druk op het onderwijsproces en op het welzijn van onze medewerkers op onderdelen te ontlasten.

In 2022 zal het regieteam NPO een studentenpanel betrekken in een klankbordrol, bijvoorbeeld als eventuele bijstellingen van de NPO-plannen aan de orde zijn.

3.4 Overige coronasteunmaatregelen

Fontys heeft naast de corona-enveloppe drie andere vormen van financiële steun ontvangen. Het kabinet heeft aan alle hogescholen in 2021 versneld compensatie beschikbaar gesteld voor de groei van het aantal studenten in studiejaar 2020-2021. Ook ontvangen de hogescholen compensatie voor de halvering van het collegegeld voor alle studenten die zich inschreven in studiejaar 2021/2022. Daarnaast maakt Fontys gebruik van de subsidieregeling voor extra hulp voor de klas.

Fontys heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een aanvraag in te dienen voor compensatie van door COVID-19 vertraagd onderzoek in 2020. Dit terwijl er wel degelijk sprake is van COVID-19-gerelateerde vertraging bij ons onderzoek waarbij extra financiële middelen om de effecten hiervan op te vangen zeer welkom zijn. Aan het regieorgaan SIA is

toegelicht waarom het kader uit het bestuursakkoord niet de mogelijkheden biedt om de middelen passend in te zetten. Pas na afloop van 2020 werd zeker dat er NPO-middelen beschikbaar zouden komen voor het onderzoek. Toen was al ruim een jaar verstreken waarin verschillende coronamaatregelen een stevige impact hadden, ook op het praktijkgericht onderzoek. Al vanaf het begin van de pandemie zijn acute en ad-hocmaatregelen genomen waardoor het onderzoek op verschillende manieren vertraging heeft opgelopen. Het is niet mogelijk om deze vertraging met terugwerkende kracht te reconstrueren en administratief te verantwoorden op een manier die past binnen de kaders van het bestuursakkoord en de administratieve eisen die aan de uitvoering hiervan worden gesteld. Niet alleen vraagt een correcte uitvoering te veel (administratieve) inspanning van individuele onderzoekers met vaak maar een tijdelijke onderzoeksopdracht en aanstelling, ook de aard van de regeling sluit niet aan bij de werkwijze van onderzoek in het hbo.

Tabel 3.4 toont de bedragen die Fontys in 2021 ontving in het kader van de drie aanvullende steunmaatregelen.

Tabel 3.4 Ontvangen middelen in het kader van de overige steunmaatregelen

Bedragen x mln.		Ontvangen gelden in 2021	Bestedingen 2021	Balans 31-12-2021
Compensatie groei aantal studenten	Reeks 1	22,8	4,8	18,0
Compensatie halvering collegegelden	Reeks 2	13,9	13,9	-
Subsidie extra hulp voor de klas	Reeks 3	1,7	1,4	0,3
Totaal overige coronasteunmaatregelen		38,4	20,1	18,3

Per reeks lichten we hieronder toe waarvoor de middelen zijn ingezet.

Compensatie groei aantal studenten, realisatie en inhoud van het bestedingsplan

Fontys ontving in 2021 een eenmalige versnelde compensatie via de rijksbijdrage van € 22,8 miljoen voor het fors hogere aantal studenten in studiejaar 2020-2021. De centrale medezeggenschapsraad heeft in april 2021 ingestemd met de uitgangspunten voor de meerjarige besteding en de interne verdeling van deze middelen. Fontys heeft vervolgens een proces doorlopen om tot een bestedingsplan te komen voor de planperiode 2021-2023 op activiteitsniveau. Onderdeel van de uitgangspunten was de keuze om per jaareinde een bestemmingsreserve NPO te vormen voor het nog niet benutte deel van de middelen, die in 2022 en 2023 worden aangewend. De monitoring en verantwoording van de inzet van de middelen voor de voorgenomen bestedingsdoelen gebeurt via de reguliere planning & controlcyclus en wordt gecoördineerd via het regieteam NPO.

Tabel 3.5 toont de omvang van de geraamde en gerealiseerde bestedingen over 2021 en de bestedingsplannen verdeeld naar 2021 en totaal 2021-2023.

Tabel 3.5 Geraamde en gerealiseerde bestedingen compensatie groei aantal studenten, 2021-2023

Bedragen x 1000	% gerealiseerde bestedingen t.o.v. bestedingsplan 2021	% gerealiseerde bestedingen t.o.v. bestedingsplan 2021-2023	Gerealiseerde bestedingen 2021	Bestedingsplan jaar 2021	Bestedingsplan totaal 2021-2023	Beschikbare gestelde reeks 1-middelen 2021-2023
Intensiveren van begeleiding studenten en verlaging werkdruk via extra inzet en ondersteuning docenten	86%	10%	1.012	1.182	9.769	Budget is over instituten verdeeld o.b.v. studenten-aantallen. De instituten hebben dit gealloceerd aan activiteiten.
Hybride leeromgeving/voorzieningen	111%	75%	1.582	1.431	2.096	
Aangepaste studie- en lesprogramma's	54%	5%	19	35	376	
Overige maatregelen door groei aantal studenten en gevolgen corona	82%	15%	802	979	5.319	
Totaal activiteiten instituten	94%	19%	3.415	3.627	17.560	18.000
Totaal activiteiten diensten	105%	34%	1.349	1.288	3.950	4.600
Totaal fontys reeks 1-middelen	97%	22%	4.764	4.915	21.510	22.600

De gerealiseerde bestedingen over 2021 van € 4,8 miljoen liggen redelijk in lijn met het bestedingsplan 2021 (€ 4,9 miljoen). De activiteiten zijn op hoofdlijnen geaggregeerd tot vier categorieën. Het grootste deel (€ 1,6 miljoen) is besteed aan hybride voorzieningen voor leslokalen (MS Teams-systems, webcams, touch screens, inclusief installatie) om het hybride onderwijs vanuit de Fontyscampussen beter te faciliteren. Onderstaand een sprekend voorbeeld van de invulling van hybride voorzieningen.

Hybride onderwijs voor studenten die niet op locatie kunnen aansluiten

De studenten van de opleiding Master Educational Needs van Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (OSO) volgen les verspreid over acht locaties in Zuid- en Midden-Nederland. Toen er weer volop live lesgegeven mocht worden, zag Fontys OSO dat studenten met enige regelmaat niet konden aansluiten door coronagerelateerde redenen. Om de eventuele achterstand hierdoor te beperken, wordt zo optimaal mogelijk tegemoetgekomen aan hybride lesgeven. Bij hybride onderwijs volgt een deel van de studenten online onderwijs, terwijl de andere studenten tegelijkertijd het onderwijs volgen in een fysieke ruimte. Docenten kunnen nu gebruikmaken van lokalen die hybride onderwijs ondersteunen. Daarbij zijn docenten voorzien van een camera met vergadermicrofoon voorzien, omdat ook onderwijs wordt verzorgd op niet-Fontyslesplaatsen.

Verder zijn middelen (€ 1 miljoen) besteed aan het intensiveren of op peil houden van de begeleiding aan studenten, voor zover mogelijk zonder de werkdruk van docenten verder te verhogen. Onderwijs aan een grotere groep studenten met voortdurende aanpassing van het onderwijs aan coronamaatregelen vraagt immers extra inzet van docenten. Daarnaast is veel gedaan aan coaching en ondersteuning (van zowel studenten als docenten) om het onderwijs digitaal te kunnen aanbieden. In 2022 zal naar verwachting een aanzienlijk bedrag worden aangewend om de aangepaste onderwijsprogramma's (ook uit didactisch oogpunt) door te ontwikkelen. Per eind 2021 is ruim 20% van het beschikbare bedrag voor de planperiode 2021-2023 aangewend.

In de loop van 2022 zullen de bestedingsplannen worden geactualiseerd. Ook hier is het tempo afhankelijk van de snelheid waarmee personele uitbreiding kan worden gerealiseerd, eventuele nieuwe coronamaatregelen en voortschrijdende inzichten die tot herziening van de plannen leiden.

Compensatie halvering collegegelden studiejaar 2021/2022

Een andere steunmaatregel in het NPO is de eenmalige halvering van het wettelijk collegegeld voor studenten in studiejaar 2021-2022. De hogescholen ontvangen compensatie voor de gederfde collegegeldopbrengsten, vanwege de korting die zij in mindering brengen op het collegegeld van de studenten.

De volledige compensatie voor gederfde collegegeldinkomsten komt ten goede aan studenten. Voor studenten die wettelijk collegegeld betalen is het bedrag gehalveerd. Voor studenten die instellingscollegegeld betalen is het tarief eenmalig verlaagd met een korting van € 1.084 voor studiejaar 2021-2022. De studentenfractie van de centrale medezeggenschapsraad heeft ingestemd met deze maximale korting op het instellingscollegegeld, die overeenkomt met de maximale korting op het wettelijk collegegeld en het bedrag dat OCW compenseert.

Fontys verwacht voor het totale studiejaar 2021-2022 een totaalbedrag van € 43,7 miljoen aan compensatie, waarvan € 13,9 miljoen betrekking heeft op kalenderjaar 2021 en € 29,8 miljoen wordt ontvangen in 2022.

Subsidieregeling voor extra hulp voor de klas

Voor extra hulp voor de klas is een subsidie ontvangen van € 1,7 miljoen, waarvan in 2021 € 1,4 miljoen is besteed. Het subsidiebedrag is besteed aan de loonkosten voor tijdelijke coronabananen. Het gaat met name om extra surveillanten en begeleiders, helpdesk- en servicemedewerkers, studentassistenten voor begeleiding van practica, ICT-ondersteuning en onderwijsvervanging door student-assistenten en junior-docenten. Over de subsidieperiode is gemiddeld € 17 per uur vergoed. Dit komt in totaal neer op ruim 800.000 uur. Het restant van de subsidie van € 0,3 miljoen zal in 2022 besteed worden aan vergelijkbare activiteiten die passen binnen het doel van de subsidieregeling.

4. STUDENTEN

Fontys biedt studenten kwalitatief goed, uitdagend en inspirerend onderwijs met persoonlijke aandacht. Onderwijs dat de talenten en passies van elke student raakt. Wij leiden studenten op tot kritische, zelfstandige professionals met vaardigheden die nodig zijn om een betekenisvolle plek op de arbeidsmarkt in te nemen – zoals oog voor innovatie en de mogelijkheden van technologie, de durf om te experimenteren en creativiteit in de samenwerking met andere disciplines. Daarmee zijn zij in staat om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en om de beroepspraktijk steeds te verbeteren en vernieuwen. Fontys zet zich in voor een juiste studiekeuze, goede studentenbegeleiding, meer studiesucces en tevreden studenten die participeren binnen en buiten de organisatie.

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten die we op deze vlakken in 2021 hebben behaald. Een jaar waarin de COVID-19-pandemie opnieuw enorme gevolgen had voor onze studenten. Zowel aan het begin als aan het eind van het jaar hebben zij het onderwijs voornamelijk online moeten volgen. Stages en afstuderen in de beroepspraktijk kwamen ook dit jaar weer onder druk te staan. We hebben er binnen Fontys alles aan gedaan om studievertraging zo veel mogelijk te voorkomen en om te zorgen dat alle studenten zich verbonden voelen aan Fontys, ook in een online omgeving.

4.1 Onze studenten in beeld

De studentenpopulatie van Fontys wordt de laatste jaren steeds pluriformer. Studenten verschillen steeds meer in opleidingsniveau, nationaliteit, maatschappelijke bagage, sociale en culturele achtergrond en mentale en cognitieve vermogens. Om elke student een passende plek te kunnen bieden, kent Fontys een diversiteit aan opleidingsvormen.

Inschrijvingen

Bij de start van studiejaar 2021-2022 stonden in totaal 46.160 studenten bij Fontys ingeschreven. Dat is vrijwel hetzelfde aantal studenten als bij aanvang van het vorige studiejaar (46.123). Achter deze stabilisatie gaat echter een terugval in instroom en een toename aan herinschrijvingen schuil. De instroom viel in studiejaar 2021-2022 met bijna 9% terug. Dit komt onder meer door een normalisering van de uitstroom uit het voortgezet onderwijs, die in 2020 extreem hoog uitviel doordat het centraal schriftelijk eindexamen in dat jaar werd geschrapt. Het aantal studenten dat zich opnieuw inschreef nam toe met 4,3%, onder andere doordat het bindend advies vanwege COVID-19 opnieuw werd uitgesteld.

Van het totale aantal ingeschreven studenten bij alle hogescholen (ruim 490.000) studeert ruim 9% bij Fontys. Dit aandeel is al enige jaren redelijk stabiel. Het onderstreept het belang van Fontys bij het verrijken van het regionale werkveld met hoogopgeleide professionals.

Opleidingsvormen

Verreweg de meeste Fontysstudenten (80%) volgen een voltijd bacheloropleiding. De instroom in deze opleidingsvorm daalde in 2021 wel met zo'n 8,8%. De deelname aan de andere opleidingsvormen en -niveaus wordt bepaald door de opleidingsbehoeften van werkenden en hun werkgevers. Daarbij is het educatieve domein met afstand de grootste aanbieder voor zowel de deeltijd masteropleidingen als de deeltijd bacheloropleidingen. Vanuit de ambitie om een leven lang ontwikkelen te stimuleren, investeert Fontys in Associate degrees (Ad's) en deeltijdopleidingen die zijn afgestemd op de behoeften van het werkveld (zie hoofdstuk 5). In september 2021 was de instroom van Ad-studenten nagenoeg stabiel ten opzichte van een jaar eerder (+0,6%). De instroom in deeltijdopleidingen steeg met ruim 7%. Het aantal nieuw ingestroomde masterstudenten nam fors toe met ruim 23%.

Afgestudeerden

In studiejaar 2020-2021 verlieten bijna 7.500 studenten Fontys met een diploma op zak. Daarmee lag het aantal afgestudeerden ruim 1% lager dan in studiejaar 2019-2020. Bij het aantal langstudeerders – studenten die minstens één jaar studievertraging tijdens hun opleiding hebben opgelopen – zien we in studiejaar 2020-2021, net als in studiejaar 2019-2020, een daling. Wel gaat het nog steeds om een substantieel deel van de studenten. Om deze langstudeerders beter te begeleiden, zetten instituten onder meer langstudeercoördinatoren in.

Toelatingsbeleid

Het toelatingsbeleid van Fontys is gebaseerd op brede toegankelijkheid. Een mbo(-niveau 4)-, havo- of vwo-diploma met het juiste profiel en vakkenpakket geeft in principe toegang tot alle bacheloropleidingen, zoals vastgelegd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Uitzonderingen zijn opleidingen met aanvullende eisen, zoals de opleiding Muziek. We toetsen de geschiktheid van potentiële studenten voor deze opleidingen met een toelatingsonderzoek. Kandidaten die niet voldoen aan de wettelijke vooropleidingseisen, maar die bij de start van een opleiding minimaal 21 jaar

zijn (de wettelijke eis), kunnen deelnemen aan een 21+toelatingsonderzoek. In 2021 ging het om 415 kandidaten. Van hen zijn 294 studenten daadwerkelijk gestart bij aanvang van studiejaar 2021-2022.

4.2 Studiesucces

Fontys wil dat studenten zich zodanig ontwikkelen dat zij niet alleen nu, maar ook in de toekomst van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de maatschappij en het werkveld. 'Succesvol studeren' is dan ook een van de drie centrale thema's in ons Plan Kwaliteitsafspraken (zie ook hoofdstuk 2). Studiesucces is een complex begrip, dat vele dimensies kent. Daarom hanteert Fontys niet één definitie voor studiesucces, maar verschillende perspectieven om naar studiesucces te kijken en eraan te werken. We houden ons niet alleen bezig met de vraag hoe we het studierendement kunnen verhogen, maar proberen ook de studeerbaarheid te vergroten, de studentenloopbaan te versterken én de brede persoonsvorming van studenten te bevorderen. Daarmee zijn ook de activiteiten die we in de rest van dit hoofdstuk beschrijven, onderdeel van ons bredere streven naar meer studiesucces.

Bij alle instituten staat het werken aan studiesucces hoog op de agenda. In 2021, een jaar waarin studenten opnieuw vaak op afstand onderwijs moesten volgen, vroeg dit thema veel aandacht.

Programma Studiesucces

Met het programma Studiesucces geven we concreet invulling aan het thema 'succesvol studeren' uit het Plan Kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 2). In het programma Studiesucces werken we vanuit een integrale maatwerk aanpak aan het studiesucces van onze studenten. We ondersteunen en begeleiden studenten bij het ontdekken van hun talenten en bij het maken van bewuste en goede keuzes in hun studieloopbaan. Ook ontwikkelen en professionaliseren we coaches en docenten, gericht op coachende vaardigheden en activerende didactiek. Binnen de bestaande programmalijnen (aansluiting, oriëntatie en matching; studentcoaching; onderwijsontwikkeling; consultancy en kennisdeling; onderzoek en business intelligence) worden projecten opgepakt om studiesucces binnen Fontys voortdurend te innoveren en verbeteren. Belangrijke thema's zijn onder andere inclusie, bildung en professionele autonomie.

In hoofdstuk 2 zijn we uitgebreid ingegaan op de activiteiten binnen het programma Studiesucces die in het kader van het Plan Kwaliteitsafspraken zijn uitgevoerd. Hieronder beschrijven we de belangrijkste overige activiteiten uit 2021.

Aansluiting, oriëntatie en matching

Fontys wil de overgang van het voortgezet onderwijs en het mbo naar het hbo versoepelen. In lijn met het Regionaal Ambitieplan versterken we daarom de contacten met vo-scholen en roc's. Dit doen we onder andere door bijvoorbeeld managementevents, doorstroomcafés en decanenkringen te organiseren. Vanuit deze samenwerkingen zijn initiatieven gestart om studenten al vóór hun start bij Fontys kennis te laten maken met hbo-vaardigheden, de hbo-werkwijze en het curriculum van de opleiding die ze overwegen. Hierdoor kunnen mbo-studenten een beter geïnformeerde studiekeuze maken en hebben ze een hogere succeskans wat betreft studievoortgang. Deze zogenoemde keuzedelen richten zich bijvoorbeeld op hbo-vaardigheden en wiskunde.

Inclusie en bildung

Fontys wil een inclusieve hogeschool zijn. Met het project Inclusie en bildung, uitgevoerd met financiering vanuit het bestemmingsfonds Identiteit, bevorderen we inclusie, welzijn en gelijke kansen voor alle studenten. In vier deelprojecten is hieraan gewerkt: (1) Community Building (zie kader), (2) jobcoaching voor studenten met een afstand tot de arbeidsmarkt, (3) professionalisering en awareness vergroten met behulp van (het ontwikkelen van) een belevingscircuit en het uitvoeren van een photovoice onderzoek, en (4) studenten ondersteunen met een tool die bijdraagt aan bewustwording van telefoongebruik in relatie tot concentratie en slaap. Daarnaast gaan we een voorverkenning uitvoeren van bewustwording van andere verslavingen (roken, drugs, alcohol, gamen) in relatie tot studie.

Community Building: voor een inclusieve, toegankelijke hogeschool

Juist studenten die zich thuis voelen bij Fontys, kunnen succesvol studeren en daarmee met succes bijdragen aan de samenleving. Met het project Community Building zetten we actief in op een inclusieve en toegankelijke hogeschool. Het project wil een plek realiseren waar de bestaande communities binnen Fontys – rond bestuurlijk actieve studenten, maar ook rond AD(H)D, autisme, hoogbegaafdheid en LHBTIQ+ – zich kunnen presenteren. Zo willen we meer *awareness* rond deze thema's creëren.

HBO-Monitor

Een van de instrumenten om studiesucces te meten is de HBO-Monitor. Dit is een jaarlijks onderzoek onder afgestudeerde hbo'ers over hun arbeidsmarktpositie en studietevredenheid. Dit jaar werden de resultaten van de HBO-Monitor 2020 bekend.

De resultaten van Fontys komen overeen met het landelijke beeld en vergelijkbare opleidingsportfolio. Wel zijn er verschillen tussen instituten en opleidingen. Opvallend is dat er over het algemeen weinig tot geen negatief effect lijkt te zijn van de COVID 19-crisis op de arbeidsmarktsituatie van de bevroegde alumni. Uitzondering hierop is de kunstensector: hier lijken alumni wel last te hebben van de crisis.

Ontwikkeling propedeuserendement

Het propedeuserendement na één jaar is in 2021 aanzienlijk verbeterd ten opzichte van 2020, maar blijft nog wel achter bij eerdere jaren. Daarnaast is het goed om te zien dat het propedeuserendement in twee jaar in 2021 (cohort 2019) met ruim 56% vergelijkbaar is met dat van eerdere cohorten. Opleidingen hebben hun weg gevonden in de coronacrisis, hoewel ook dit jaar enkele praktijkgerelateerde vakken en/of stages niet konden doorgaan.

Tabel 4.1 Ontwikkeling propedeuserendement 2018-2021

Voltijd bacheloropleiding (in 1 jaar)	2018 (cohort 2017)	2019 (cohort 2018)	2020 (cohort 2019)	2021 (cohort 2020)
Propedeuserendement	41%	41%	29%	35%

Bron: interne cijfers

Ontwikkeling bachelorrendement

Van de studenten die instromen in de hoofdfase behaalt 69% het diploma in vijf jaar (cohort 2016). Dit percentage is redelijk stabiel over de afgelopen drie jaar. Het diplomarendement in vijf jaar is toegenomen tot 44% van de instroom. Net als in 2020 lijkt er geen sprake te zijn van een negatieve impact van de coronacrisis op de diplomarendementen. Het is echter nog te vroeg om ook uitspraken te doen over het volledige studieverloop van de huidige generatie 'coronastudenten'.

Tabel 4.2 Ontwikkeling bachelorrendement 2019-2021

Voltijd bacheloropleiding	2019 (cohort 2014)	2020 (cohort 2015)	2021 (cohort 2016)
Diplomarendement in 5 jaar	42%	42%	44%
Hoofdaserendement in 5 jaar	69%	68%	69%

Bron: interne cijfers

Rens van de Plas wint Nieuwsprijs

Student journalistiek Rens van de Plas is de winnaar van de Nieuwsprijs 2020-2021. Hij mag € 1000 besteden aan een journalistiek plan. Rens volgde zijn journalistieke voelsprietten toen hij al scrollende per toeval belandde in een online uitvaartdienst van een totaal onbekende. Was dit een toevalstreffer of schering en inslag? Hij achterhaalde ruim tweehonderd openbare videobeelden en ging in gesprek met nabestaanden, uitvaartondernemers, kerken en privacy-deskundigen. Zijn bevindingen hebben alle betrokkenen wakker geschud. Een knap staaltje speurwerk, waarin Rens de juiste vragen stelde en uithoudingsvermogen toonde.

4.3 Studiekeuze

Fontys begeleidt studenten zorgvuldig naar een goede studiekeuze. Zo toetsen wij samen met studenten in een vroeg stadium hun keuze voor een opleiding, en richten we ons op een vloeiende aansluiting met de vooropleiding en het vervolgonderwijs. Een goede studiekeuze is een van de doelen binnen het thema 'succesvol studeren' die we in ons Plan Kwaliteitsafspraken hebben geformuleerd. Vanwege corona is het nog belangrijker om de vinger aan de pols te houden en studenten op dit punt goed (zo nodig op afstand) te begeleiden.

Studiekeuzecheck

De Studiekeuzecheck (SKC) van Fontys is sinds de invoering in 2014 verplicht voor alle propedeuseaanmelders voor voltijd bachelor- en Associate degree-opleidingen. De SKC wordt – ook landelijk – steeds verder uitgebreid en ingezet bij steeds meer verschillende doelgroepen, onder wie internationale studenten en deeltijdstudenten. Met de SKC geven we de aankomende student een persoonlijk, gemotiveerd studiekeuzeadvies. Dit gebeurt op basis van een digitale vragenlijst en een contactmoment bij de opleiding. In de huidige opzet staan reflectie op oriëntatieactiviteiten en een warm welkom centraal. Iedere opleiding geeft zelf invulling aan het contactmoment. Afgelopen jaar ging het in de meeste gevallen om een (online) persoonlijk gesprek. De SKC was in 2021 weer een inschrijfvoorwaarde – anders dan in 2020, toen deze voorwaarde vanwege corona werd losgelaten.

In 2021 is een nieuw SKC-dashboard ontwikkeld voor de instituten/opleidingen. De SKC-vragenlijst wordt jaarlijks

geëvalueerd. Verder worden elk jaar SKC-trainingen voor medewerkers aangeboden.

Flankerende projecten

De vernieuwing van de Studiekeuzecheck in 2019-2020 werd geflankeerd door twee andere, daarmee samenhangende projecten: Upgrade studiekeuzeactiviteiten (het verbeteren van oriëntatieactiviteiten zoals een open dag en meelopen/proefstuderen) en Warm Welkom (het verbeteren van de begeleiding in de eerste periode, en een beter gestroomlijnde communicatiestroom van voor tot na de poort). Het eerste project is in 2020 afgerond. Het project Warm Welkom is in 2021 volledig geïmplementeerd bij één pilotinstituut. Daarnaast zijn bij vijf instituten communicatieverbeteringen doorgevoerd, gericht op een warm welkom. Met financiering vanuit de NPO-gelden krijgt het project Warm Welkom in 2022 een vervolg. Daarbij zetten we in op een bredere implementatie van de werkende principes van Warm Welkom, door good practices te delen.

Startthermometer

Fontys vindt het belangrijk om vroegtijdig een vinger aan de pols te houden bij de eerstejaarsstudenten als het gaat om hun welzijn en om een goede 'landing' in hun nieuwe onderwijsomgeving. Vanaf 2016 zetten we daarom jaarlijks in november de Startthermometer uit onder alle voltijd en duale bachelor- en Associate degree-eerstejaarsstudenten. De Startthermometer is een online reflectie- en welzijnsinstrument dat eerstejaarsstudenten na de eerste studieweken stil laat staan bij de gemaakte studiekeuze en hun eerste ervaringen. Nadat ze vragen hebben beantwoord over onder andere hun tevredenheid met de studiekeuze, motivatie voor de keuze, sociale en academische integratie, en hun welzijn en vitaliteit, krijgen studenten direct een persoonlijke mail met hun uitslag. Daarin worden ze actief gestimuleerd om bij hulpvragen contact te zoeken met hun studentcoach en eventuele hulpketten binnen Fontys.

De Startthermometer kende in 2021 zijn zesde editie en is binnen én buiten Fontys inmiddels een begrip. Was het instrument in het begin vooral bedoeld voor matching, in de loop der jaren is het uitgegroeid tot een welzijnsinstrument waaraan een Power BI-dashboard, een workshop en handreikingen voor coaches zijn gekoppeld. De persoonlijke rapportages worden gebruikt door zowel studenten als studentcoaches, die het instrument inzetten als tool voor vroegsignalering en om studenten vlak na de start coaching op maat te kunnen bieden. De data uit de dashboards bieden bovendien input voor de kwaliteitszorg binnen de instituten. De Startthermometer heeft ook landelijke interesse gewekt. Diverse (hbo-) instellingen hebben het instrument afgelopen jaar binnen hun eigen eerstejaarspopulatie ingezet. Zij hebben met Fontys een samenwerkingsverband ondertekend om het instrument gezamenlijk door te ontwikkelen en samen onderzoek te doen naar de landing en het welzijn van onze eerstejaarsstudenten.

In 2021 hebben binnen Fontys ruim 4.200 eerstejaarsstudenten gebruikgemaakt van de Startthermometer. Studenten zijn tevreden over het instrument: 98% gaf in de evaluatie aan dat ze zich konden vinden in hun persoonlijke uitslag. De jaarlijkse evaluatie laat zien dat steeds meer studenten deze uitslag vervolgens met hun studentcoach bespreken. Het instrument is een mooi voorbeeld van onderwijsinnovatie en valorisatie van onderzoek, waarbij onderzoek direct wordt gekoppeld aan de onderwijspraktijk. In november 2022 wordt de zevende editie van het instrument gelanceerd.

4.4 Studentenbegeleiding

Fontys heeft als speerpunt om het welzijn en studiesucces van studenten te versterken. Dit betekent: passende begeleiding daar waar nodig. Ook wanneer studenten hun studiekeuze hebben gemaakt, krijgen zij begeleiding op maat. Dat stelt hen in staat om hun talenten te ontdekken in hun ontwikkeling naar startbekwame professionals. In het kader van ons Plan Kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 2), en natuurlijk ook vanwege de COVID-19-pandemie en onze daaraan gerelateerde NPO-plannen (zie hoofdstuk 3), waren studentcoaching en studentenwelzijn in 2021 zeer belangrijke thema's. Dat zal ook de komende jaren zo zijn. We blijven inzetten op de ondersteuning van zowel studenten als medewerkers in het onderwijs die onze studenten begeleiden.

Studentcoaches

Iedere student heeft een studentcoach vanuit zijn eigen opleiding. We gebruiken deze term als verzamelnaam voor alle studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers), PL (persoonlijk leiderschap)-coaches, (studie)coaches, mentoren, tutoren en cetera binnen Fontys. De studentcoach is het eerste aanspreekpunt bij studievragen en vragen over studievaardigheden, volgt samen met de student zijn studievoortgang en coacht de student op het gebied van zijn persoonlijke en professionele identiteitsontwikkeling. De studentcoach speelt ook een belangrijke rol bij de vroegsignalering als het gaat om het welzijn van onze studenten (zie ook paragraaf 4.3). De coaching wordt vormgegeven in lijn met *Studentcoaching en studentenwelzijn volgens Fontys*, waarin onze uitgangspunten op dit vlak staan beschreven.

Team Studentenbegeleiding

Naast de studentcoaches is er binnen Fontys het team Studentenbegeleiding, met expertise op het gebied van studie(keuze)twijfel, (persoonlijke) omstandigheden die de studievoortgang beïnvloeden en de behoefte aan extra uitdaging. Studenten kunnen binnen dit team terecht bij studiekeuzeadviseurs, studentendecanen, studentenpsychologen en het Centrum voor Medezeggenschap. Het team ondersteunt ook de studentcoaches bij de begeleiding van studenten. Hierbij werken ze multidisciplinair samen.

Versterking van studentenbegeleiding

Voor Fontys blijft het prioriteit om de begeleiding van studenten te versterken. Studenten kunnen zowel Fontysbreed als bij de opleidingen meedenken over dit thema. Via de digitale afsprakenplanner kunnen studentcoaches online een afspraak maken met studiekeuzeadviseurs en studentendecanen om te sparren over thematiek en casuïstiek. Daarnaast worden diverse handreikingen, richtlijnen en tips (door)ontwikkeld, waarbij we inspelen op de actualiteit van thema's en vraagstukken rondom studentcoaching en studentenwelzijn. Dit alles is op een centraal platform met professionaliseringsaanbod gebundeld (www.fontys.nl/studentcoaching). Verder sluiten medewerkers van het team Studentenbegeleiding en van het programma Studiesucces regelmatig aan bij docententeams als zij een professionaliseringsvraag hebben of tijdens intervisiemomenten. Ook worden er extra hybride netwerkbijeenkomsten voor SLB-coördinatoren georganiseerd waarbij zij vraagstukken kunnen ophalen en kennis en tips en tricks kunnen uitwisselen. Hier sluiten de medewerkers van het team Studentenbegeleiding ook altijd bij aan.

Fontys Helpt

De webpagina Fontys Helpt (of de Engelse versie: Fontys Helps) geeft studenten op een eenvoudige, toegankelijke en overzichtelijke wijze informatie over de mogelijkheden op het gebied van studentenbegeleiding binnen Fontys. Om studenten te helpen bij vragen en uitdagingen gerelateerd aan de coronacrisis, is de website het afgelopen jaar verder uitgebreid met (animatie)filmpjes en podcasts voor zowel de potentiële als de zittende student. We blijven aan deze pagina werken, zodat deze blijft aansluiten bij de huidige vraagstukken van onze studenten.

Studenten met bijzondere omstandigheden

Ook voor studenten die studeren met bijzondere omstandigheden biedt Fontys passende trajecten, waar nodig met extra begeleiding. Bij de opleidingen spelen studentcoaches, coördinatoren of begeleidingsteams hierin een belangrijke rol. Zij begeleiden hun studenten in verschillende vormen, waarbij ze kijken vanuit talenten en vanuit wat de student nodig heeft om succesvol te kunnen studeren. Zo hebben studenten de mogelijkheid om binnen hun eigen opleiding trainingen te volgen. Daarnaast kunnen zij terecht bij studiekeuzeadviseurs, studentendecanen en studentenpsychologen voor individuele begeleiding, workshops en trainingen. In 2019 heeft Fontys de intentieverklaring van het VN-verdrag instellingen hoger onderwijs ondertekend. Daarmee onderstrepen we het belang van de toegankelijkheid van ons onderwijs voor mensen met een beperking.

Voor de potentiële studenten en hun ouders zijn de algemene voorlichtingsactiviteiten uitgebreid met het webinar Studeren met persoonlijke/bijzondere omstandigheden, inclusief een live chat. Afgelopen jaar hebben we de trainingen voor de zittende studenten doorontwikkeld. Deze trainingen bieden we zowel online als op locatie aan. Ook de Startthermometer (zie paragraaf 4.3) draagt bij aan het monitoren van studentenwelzijn. Hierdoor kunnen studenten die studeren met bijzondere omstandigheden eerder ondersteund worden, mocht dit nodig zijn.

Landelijk netwerk studentenwelzijn

Vanuit het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO) - voorheen handicap + studie - is het landelijk netwerk studentenwelzijn opgericht. Hierin worden best practices gedeeld. Vanuit het netwerk zijn diverse werkgroepen opgericht waarin de verschillende aspecten van studentenwelzijn worden besproken, om zo van en met elkaar te leren. Fontys maakt deel uit van dit netwerk. Tijdens de bijeenkomsten komen thema's aan bod als regionale netwerken en samenwerkingsverbanden, internationale studenten en deskundigheid/professionalisering.

Profileringfonds

Bij bijzondere omstandigheden kunnen studenten financiële ondersteuning krijgen uit het Profileringsfonds. Tabel 4.3 toont de ondersteuning in 2021.

Tabel 4.3 Kengetallen Profileringsfonds per hoofdcategorie 2021

	Bestuur ¹	Medezeggenschap ²	Overmacht ³	Overige / Uitzonderlijke prestaties ⁴
Aantal personen aangevraagd	162	n.v.t.	30	4
Aantal personen verleend	157	n.v.t.	29	4
Aantal personen ontvangen	157	0	29	5
Totaal bedrag verleend	€ 200.600	€ 0	€ 88.546	€ 9.400
Totaal bedrag ontvangen	€ 200.600	€ 0	€ 88.714	€ 14.238
Gemiddeld bedrag ontvangen (p.p.)	€ 1.278	€ 0	€ 3.053	€ 2.350
Gemiddelde duur verleend (p.p. in maanden)	6,4	n.v.t.	9,1	11,8

1) De vergoedingen voor bestuur betreffen bestuursbeurzen.

2) Bedragen deze kolom zijn € 0 omdat deze vacatiegelden in 2021 niet meer uit CPF-budget betaald worden.

3) De uitkeringen met betrekking tot overmacht betreffen ziekte (16), zwangerschap en bevalling (0), functiebeperking en chronische ziekte (6), familieomstandigheden (7, waarvan 0 mantelzorg) en studeerbaarheid (0).

4) Aan 4 personen is op grond van topsportactiviteiten afstudeersteun toegekend (uitzonderlijke prestaties).

Inclusief uitgaven die met het Profileringsfonds samenhangen (€ 71.144) komen de totale uitgaven uit het Profileringsfonds uit op € 375.248.

4.5 Studentenparticipatie

Wie studeert of werkt bij Fontys, weet dat wij veel waarde hechten aan de mening van onze studenten en medewerkers. Waar mogelijk nemen we hun perspectief mee als we beleid maken of besluiten nemen. Dat is wat we onder 'participatie' verstaan. Deze visie is verder uitgewerkt in het document *Participatie volgens Fontys*.

Studenten binnen Fontysorganen

Op Fontysniveau hebben studenten een rol in alle de Fontysbrede adviesorganen. Deze zijn ingericht naar aanleiding van de tien veranderthema's uit de nieuwe strategie Fontys for society 2021-2025, waaronder bijvoorbeeld flexibilisering, internationalisering en persoonlijk leiderschap. Hoewel de uitwerking per thema verschilt, zijn er bij elk veranderthema studenten betrokken. Voor elk thema wordt met een werkgroep, taskforce of een adviesgroep gewerkt waarin naast een of meer studenten ook altijd Fontysdirecteuren, expert-consultants, lectoren, docenten of leden van het college van bestuur vertegenwoordigd zijn. Behalve in deze adviesorganen participeren studenten ook in het College van beroep voor de examens (Cobex), stuurgroepen en werkgroepen. De facilitering voor studenten die op deze manier participeren is in 2021 formeel geregeld in de Regeling Vergoeding Commissies en Stuurgroepen.

In 2021 was ook het centrale crisisteam nog actief rondom de impact van de coronacrisis. Vele maatregelen raakten rechtstreeks het onderwijs, onze studenten en medewerkers. Het centrale crisisteam had een klankbordgroep van studenten vanuit verschillende opleidingen. Zij konden worden geraadpleegd voordat er besluiten werden genomen. Daarnaast zijn in 2021 voorbereidingen getroffen om een Fontysbreed studentenpanel op te richten. We hebben inmiddels al veel studenten voor dit panel geworven en de eerste inhoudelijke pilots zijn afgerond.

Back in the Crowd: Fontysong gelanceerd

In juni heeft Fontys het nummer 'Back in the Crowd' gelanceerd. Met dit nummer blikken we terug op de lastige periode waarin we ons allemaal bevonden, maar kijken we vooral ook vooruit naar de toekomst. Bij het project zijn diverse studenten van Fontys betrokken. Het lied is te beluisteren via [Spotify](#), [iTunes](#), [Apple Music](#) en [YouTube](#).

Studieverenigingen

Het lidmaatschap van een studievereniging kan een grote verrijking betekenen. Studieverenigingen organiseren een breed scala aan activiteiten voor de studenten van hun eigen opleiding(en), zoals bedrijfsbezoeken, lezingen van experts, elkaar helpen bij de studie en gezelligheidsactiviteiten. Met ongeveer dertig actieve studieverenigingen heeft Fontys een groot aanbod. Fontys erkent het belang van de studieverenigingen en waardeert de inzet van de bestuursleden, onder andere door bestuursbeurzen toe te kennen. In 2021 is een nieuwe regeling bestuursbeurzen geïntroduceerd om verdere professionalisering van studieverenigingen te stimuleren. In dat kader zullen bijvoorbeeld drie coachmomenten plaatsvinden tussen bestuursleden en adviseurs van het Centrum voor Medezeggenschap. Daarnaast zijn studieverenigingen vanaf nu verplicht om een jaarplan op te stellen en de resultaten hiervan te rapporteren in een jaarverslag.

Federation of Purple Study Association

De koepel Federation of Purple Study Association heeft ook een rol in de verdere professionalisering van bestuursleden en studieverenigingen. Ondanks de beperkingen vanwege de coronacrisis heeft de koepel diverse digitale workshops

aangeboden voor haar leden, bijvoorbeeld over professionalisering voor specifieke bestuursfuncties, het benaderen van externe contacten en goed bestuur van een vereniging tijdens de coronacrisis. Deze bijeenkomsten blijken ook steeds weer mooie netwerkmomenten voor de bestuursleden van de studieverenigingen te zijn. In 2021 waren 27 studieverenigingen van Fontys aangesloten bij de koepel.

Studentenparticipatie binnen programma Studiesucces

Ook binnen het programma Studiesucces (zie hoofdstuk 2 en paragraaf 4.2) speelt studentparticipatie een belangrijke rol. Studenten denken én werken volop mee. Zo hebben studenten meegedacht over de ontwikkeling van de informatievoorziening voor Fontysstudenten en zijn ze in beeld gebracht bij campagnes rondom de effecten van het werken aan studiesucces. Bij consultancytrajecten nemen studenten altijd plaats in de onderzoeksgroepen. Zij geven daarmee verbetertrajecten mede vorm. Studenten vormen ook klankbordgroepen bij thema's als studentcoaching, bildung en inclusie en welzijn. Binnen de programmalijs aansluiting is een student HRM/Toegepaste Psychologie afgestudeerd op aansluiting en doorstroom naar de Associatie degree.

Evenementen

Studenten zijn actief betrokken bij vrijwel alle (online) evenementen en voorlichtingen voor zowel potentiële als zittende studenten. Ze geven hierbij zelf ook voorlichting en beantwoorden vragen: live, online of via socialmediakanalen, zoals WhatsApp.

Social media en klankbordgroepen websites

Studenten zijn ook betrokken bij het creëren van content voor de socialmediakanalen van Fontys. Ze maken zelf content en werken hierin intensief samen met Fontysmedewerkers. Zo hebben ze geholpen bij het redesign van de websites Fontys Helpt en Fontys Helps. Daarnaast hebben twee afstudeerders een onderzoek gedaan naar de gebruiksvriendelijkheid van deze sites.

Student Kerim Tomakin verleent humanitaire hulp in Ghana

Ondernemende derdejaarsstudent Bedrijfsmanagement MKB Kerim Tomakin vertrok in het voorjaar naar Ghana als vrijwilliger van Internationale Humanitaire Hulporganisatie (IHH) Nederland. Deze organisatie zet zich onder meer in om armoede te bestrijden en sociale eerlijkheid te bevorderen. Gedurende een reis van zes dagen werden 10.000 hulpbehoevenden bereikt met voedselpakketten en kleding. Ghana was niet Kerims eerste bestemming. Inmiddels heeft hij meegewerkt aan projecten in Niger, Tsjad en Kameroen en is hij uitgroeid tot een echte ambassadeur van de organisatie.

4.6 Studenttevredenheid

Fontys beschouwt de student als serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner in de dialoog over onderwijs. Dat betekent dat we veel waarde hechten aan de input van studenten over onderwijs en onderwijsondersteunende processen. We gebruiken deze input om het onderwijs en de organisatie daarvan te verbeteren.

Tevredenheidsmeting

De tevredenheid van studenten wordt jaarlijks gemeten via de Nationale Studenten Enquête (NSE). Vorig jaar is de NSE vanwege de COVID 19-crisis niet doorgegaan, en ook in 2019 konden we geen gegevens presenteren. Dit jaar is gewerkt met een nieuwe vragenlijst. Ruim 19.000 Fontysstudenten vulden deze vragenlijst in. Hoewel het een bijzonder jaar was met veel onderwijs op afstand, is een ruime meerderheid van 68% (zeer) tevreden over zijn of haar opleiding. Ruim 71% zou ook opnieuw kiezen voor de opleiding. Met een gemiddelde van 3,67 (op een vijfpuntsschaal) zijn Fontysstudenten iets tevredener over hun opleiding in het algemeen dan het landelijk gemiddelde van 3,65. Dit is een daling ten opzichte van de vorige editie waarvan gegevens bekend zijn (2018: 3,85). Deze daling is in lijn met het landelijke beeld.

Vanwege de nieuwe vragenlijst is een vergelijking met de vorige editie niet in alle opzichten te maken. Waar dat wel kan, lijkt sprake van stabiliteit ten opzichte van 2018. Hoewel studenten iets minder stage hebben gelopen dan in 2018 is de tevredenheid over de stage-ervaring met 4,12 een positieve uitschieter. Ook over de sfeer op de opleiding zijn Fontysstudenten in het algemeen tevreden (4,01).

Klachten

Fontys kent drie soorten procedures die studenten kunnen benutten om klachten kenbaar te maken die niet binnen de opleiding worden opgelost: de beroepsprocedure bij het College van beroep voor de examens (Cobex), de bezwaarprocedure bij het college van bestuur en de klachtenprocedure bij het college van bestuur. Studenten die niet direct weten welke procedure van toepassing is, kunnen hun verzoek per mail indienen via het Studentenloket.

Cobex

De beroepsprocedure bij het Cobex staat open voor (aanstaande of ex-)studenten die beroep willen aantekenen tegen een besluit van de examencommissie, een beoordeling, een bindend negatief studieadvies of de uitslag van het 21+toelatingsonderzoek. In 2021 kwamen 256 beroepschriften binnen bij het Cobex, veel meer dan in 2020 (171). Dit verschil is te verklaren door het feit dat in het studiejaar 2020-2021 weer vaker een bindend negatief studieadvies (BNS) is verstrekt. In het studiejaar 2019-2020 heeft na maart 2020 vanwege COVID-19 geen enkele student een BNS ontvangen. Studenten die in dat jaar uitstel hadden gekregen om aan de eisen voor een positief studieadvies te voldoen, kregen in het tweede studiejaar (2020-2021) alsnog een BNS als zij nog steeds niet aan de eisen voldeden. In 2021 is 76 keer een beroep tegen een BNS ingediend.

College van bestuur

Bij het college van bestuur kunnen studenten een bezwaarprocedure of een klachtenprocedure volgen. De bezwaarprocedure is bedoeld voor studenten die het niet eens zijn met een besluit rondom hun in- of uitschrijving, een opgelegde maatregel of een besluit van de commissie Profileringsfonds. Ook wordt deze procedure toegepast als studenten Fontys aansprakelijk stellen wegens studievertraging. De klachtenprocedure kunnen studenten volgen als ze een klacht willen indienen vanwege de handelingen van een bepaald personeelslid of vanwege organisatorische zaken. In 2021 kwamen vier klachten en één bezwaar terecht bij het college van bestuur, veel minder dan in 2020 (twaalf). De vier klachten zijn minnelijk geschikt tussen de betreffende opleiding en de student, het bezwaar is door het college van bestuur ongegrond verklaard.

5. TALENTGERICHT FONTYS

Iedereen die over de juiste vooropleiding beschikt en bij Fontys zijn talent wil ontwikkelen, is bij ons welkom. Fontys biedt tientallen opleidingen en cursussen aan, in alle soorten en maten en op bijna elk gebied van de arbeidsmarkt. Wij leiden beginnende en ervaren professionals op die na hun afstuderen direct aan de slag kunnen in het werkveld én met hun kennis en vaardigheden in staat zijn dat werkveld voortdurend te verrijken. Ons onderwijs is nauw verbonden met ons praktijkgericht onderzoek. In een authentieke setting dragen onderzoekers, studenten en docenten – samen met het werkveld – bij aan innovatie in de regio. En aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Fontys for society!

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten op het gebied van onderwijs die we in 2021 hebben behaald. In het tweede jaar op rij waarin de COVID-19-pandemie het onderwijs beïnvloedde, plukten we de vruchten van onze inspanningen op het gebied van digitalisering. Blended learning is inmiddels niet meer weg te denken uit het onderwijs. Maar ook op andere gebieden, zoals flexibilisering, internationalisering en huisvesting, zetten we stappen.

Naar een talentgericht Fontys

In onze strategie Fontys for society 2021-2025 beschrijven we hoe we vormgeven aan een talentgericht Fontys. De komende jaren gaan we ons richten op:

- *Een evenwichtiger opleidingsaanbod*
We werken versneld toe naar een evenwichtig en gevarieerd opleidingsportfolio, onder meer door versterkt in te zetten op de ontwikkeling van Associate degrees, masteropleidingen en maatwerkeraanbod voor professionals.
- *Een betere toegankelijkheid*
Als inclusieve organisatie gaan we de komende jaren actief belemmeringen wegnemen die mensen bij hun inschrijving of tijdens hun studie ervaren. Daarnaast zetten we in op verdergaande flexibilisering en digitalisering van het onderwijsproces, om tegemoet te komen aan de steeds grotere diversiteit van studerende.
- *Het versnellen van authentiek leren*
De komende jaren stimuleren we de ontwikkeling van authentiek leren – een fysieke of online context waarin studenten, docenten, onderzoekers en mensen uit het werkveld samen leren, werken en onderzoeken. Iedere opleiding heeft uiterlijk in 2025 een hybride leer- en onderzoeksomgeving.

5.1 Hybride leer- en onderzoeksomgevingen

Wij beschouwen het leren van en in 'echte' werksituaties als een cruciaal onderdeel van onze beroepsopleidingen. Iedere student moet zo snel en zo vaak mogelijk kennis maken met zijn toekomstige beroepsomgeving en de daarbij behorende vaardigheden. Daarom zet Fontys nadrukkelijk in op de ontwikkeling van meer hybride leer- en onderzoeksomgevingen: fysieke of online contexten waarin student, docent, onderzoeker en werkveld grensoverstijgend samenwerken. Dit is een van de drie centrale thema's die we hebben benoemd in ons Plan Kwaliteitsafspraken (zie ook hoofdstuk 2) en een belangrijke ambitie uit onze strategie Fontys for society. Veel Fontysopleidingen kennen inmiddels een hybride leer- en onderzoeksomgeving, in de vorm van bijvoorbeeld een professionele werkplaats of een living lab. Behalve in deze hybride omgevingen brengen we onderwijs, onderzoek en werkveld samen in onze centres of expertise en kenniscentra, waarin de nadruk ligt op praktijkgericht onderzoek (zie hoofdstuk 6).

Onze hybride leer- en onderzoeksomgevingen verschillen in fase van ontwikkeling, aard, omvang en locatie (*off-campus* en *on-campus*), maar altijd zijn het innovatieve omgevingen waarin de perspectieven van opleiding en werkveld samenkomen in een nieuwe hybride context. Op die manier sluiten ze aan bij de praktijk van het beroep, versterken ze het leven lang ontwikkelen van iedereen die in de leeromgeving actief is, bevorderen ze de motivatie van studenten en dragen ze bij aan innovatie in het werkveld. Ook in 2021 zijn in deze leer- en onderzoeksomgevingen mooie resultaten behaald, waarbij moet worden opgemerkt dat vanwege de coronapandemie diverse activiteiten in een aangepaste vorm hebben moeten plaatsvinden – voor zover ze konden plaatsvinden.

Professionele werkplaatsen

Studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de praktijk werken met elkaar samen in professionele werkplaatsen. Deze authentieke leer- en onderzoeksomgevingen richten we bij voorkeur in op de locatie van onze partnerinstellingen of -bedrijven. Studenten ontwikkelen hier hun beroepsvaardigheden en -houding, en werken samen met docenten en het werkveld aan onderzoek en innovaties. Professionele werkplaatsen vormen de ultieme mogelijkheid om lerend innoveren en permanent leren te combineren. Binnen het sociale domein, onderwijs, zorg, sport en techniek zijn inmiddels aansprekende professionele werkplaatsen opgezet.

Werkplaatsen Sociaal Domein

De transities en transformaties in het sociale domein leiden tot grote vernieuwingen in de sociale sector. Er worden andere eisen gesteld aan hulpverleners, en dus ook aan hun opleiding. Door heel Nederland zijn in dit verband regionale Werkplaatsen Sociaal Domein actief, die zich bezighouden met de organisatie van brede samenwerkingsverbanden tussen lectoraten, hogescholen, gemeenten en organisaties. Doel is om nieuwe werkvormen voor zorg en welzijn te onderzoeken, ontwikkelen en evalueren. De Werkplaats Sociaal Domein Noord-Brabant Fontys staat onder regie van Fontys Hogeschool Sociale Studies en het lectoraat Sociale Veerkracht. Onderdeel van de werkplaats is het ReflexieLab, waarin wordt onderzocht hoe sociale reflexiviteit vorm kan krijgen in de praktijk.

Het consortium van Fontys is de afgelopen jaren flink uitgebreid: alle 21 gemeenten in de regio nemen structureel deel, net als verschillende welzijns- en jeugdorganisaties, ggz-partners maar ook naastenstichtingen en -fora. In de periode 2020-2022 richt de Werkplaats zich op de themalijnen 'Community development', 'Integraal samenwerken' en 'Meervoudige reflexie'.

Zorginnovatiecentra en -netwerken (ZIC's en ZIN's)

Verpleegkundestudenten leren het beroep door de theorie op school én het praktijkleren in de zorgorganisatie. In een zorginnovatiecentrum (ZIC) of zorginnovatienetwerk (ZIN) leren studenten samen te werken en werken ze samen om te leren. Niet alleen van en met elkaar, maar ook van verpleegkundige rolmodellen in de diverse zorgorganisaties. Tegelijkertijd leren zorgprofessionals van studenten. Dat maakt een ZIC/ZIN tot een krachtige leeromgeving, waarin studenten en zorgprofessionals worden uitgedaagd om te blijven leren, onderzoeken en innoveren. Waar mogelijk wordt een ZIC/ZIN multidisciplinair ingericht. Denk aan een combinatie van verpleegkundestudenten met studenten fysiotherapie of toegepaste gerontologie.

De ZIC's en ZIN's en de daaraan verbonden lecturer practitioners maken deel uit van het lectoraat Persoonsgerichte en Evidence Based Praktijkvoering in Zorg en Welzijn. De onderzoeksthema's, gericht op verbetering van de zorg, worden in samenspraak met het praktijkveld vastgesteld. Fontys heeft inmiddels bij diverse instellingen in de regio ZIC's en ZIN's ingericht, soms multidisciplinair of interdisciplinair van aard.

Centra voor Pedagogische Innovatie (CPI's)

Fontys Hogeschool Pedagogiek bundelt haar krachten met organisaties uit het beroepenveld binnen de Centra voor Pedagogische Innovatie (CPI's). In de CPI's werken professionals, studenten en docent-onderzoekers samen aan innovatieve beroepsproducten en nieuwe inzichten over pedagogisch handelen. Gezamenlijk formuleren en beantwoorden ze onderzoeksvragen. Studenten kunnen stages lopen en opdrachten uitvoeren in het kader van keuze- en leerarrangementen. Momenteel zijn er vijf CPI's, met elk hun eigen onderzoeksvraag: bij Amarant, Lunet zorg, Gastenhof, Surplus en Combinatie Jeugdzorg.

Sociale Innovatiecentra (SIC's)

Sociale Innovatiecentra (SIC's) zijn de professionele werkplaatsen van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, in samenwerking met externe partners op het gebied van sociale innovaties. SIC's zijn fysiek gesitueerd in de beroepspraktijk. Onder begeleiding van een team docenten doen studenten reële werkervaring op en maken zij kennis met (startend) ondernemerschap. De expliciet uitdagende leeromgeving zorgt ervoor dat zij als toekomstbestendige professionals een maatschappelijke bijdrage leveren. Opdrachten voor de SIC's variëren van het ontwikkelen en aanbieden van trainingen, (individuele) coachingstrajecten, het ontwikkelen van interventies op basis van onderzoek, maar ook workshops, lezingen of korte adviestrajecten. Inmiddels zijn er vijf SIC's actief: SIC Arbeid in Tilburg, SIC Werkgeluk in Helmond, SIC Zorg en Wél-zijn in Eindhoven, SIC Vitaliteit in Eindhoven en SIC Smart Working in 's-Hertogenbosch.

Partnerships Fontys Sportkunde

In de Partnerships Fontys Sportkunde combineren ruim vierhonderd professionals in opleiding werken en onderzoeken in een beroepsauthentieke leeromgeving. Zo kan de partner zijn organisatiekracht vergroten door samen met het team van studenten en docenten handen en voeten te geven aan het lokale sport- en beweegbeleid. Doel is continue professionalisering van het curriculum en het werkveld van sport en beweging. De partners zijn Maastricht Sport, Westelijke Mijnstreek, de gemeente Venlo, Sportief Valkenswaard, Eindhoven Sport, 's-Port Den Bosch, Vitalis, de gemeente Breda en de gemeente Roosendaal. In 2020-2021 is daar een nieuw partnership bij gekomen in Parkstad: bij Yask, de gemeente Kerkrade, de gemeente Voerendaal en Heel Heerlen Beweegt rennen zo'n veertig Fontysstudenten dagelijks rond om sporten, bewegen en een gezonde leefstijl te stimuleren.

Leerwerkplaats SGE Fysiotherapie

Bij de Stichting Gezondheidscentra Eindhoven (SGE) participeert Fontys in een leerwerkplaats. Dit is een samenwerking tussen SGE Fysiotherapie en Fontys Paramedische Hogeschool. Binnen de leerwerkplaats lopen vierdejaarsstudenten één jaar stage bij SGE. In die tijd schrijven ze ook hun eindschrijft. Hun kennis en vaardigheden zijn door de lange stage beter geworteld in de praktijk, en bovendien kunnen de studenten hun schrijft laten aansluiten bij actuele problematiek. Daardoor komen zorg, opleiding en onderzoek beter samen. Inmiddels staat de leerwerkplaats ook open voor minorstudenten uit andere opleidingen, waardoor interessante nieuwe verbindingen ontstaan. Zo deden zes studenten die de minor Exploring Health Behaviour volgden onderzoek naar het online coachen van mensen met een verhoogd vasculair risico.

Brainport Industries Campus (BIC)

De Brainport Industries Campus (BIC) is een internationale campus in het hart van Brainport Eindhoven, gericht op de hightech maakindustrie. In BIC komen toptechnologie, onderwijs, overheid en hoogwaardige faciliteiten samen onder één dak. Tientallen bedrijven en instellingen uit de hightech maakindustrie werken er samen aan innovatie. Fontys Hogeschool Engineering heeft eigen ruimtes in BIC, waar dagelijks zo'n 100 studenten en docenten actief zijn op het gebied van operational excellence, 3D-printen en robotica. Fontys wil hiermee bijdragen aan de gewenste groei van het aantal technisch geschoolde professionals, aan de innovatiekracht van bedrijven en aan een leven lang ontwikkelen.

Fontys Centre of Health and Movement

Het Fontys Centre of Health and Movement (FCHM) is een authentieke leeromgeving waar wordt gewerkt met echte cliënten. Het is erop gericht om professionals in opleiding de gelegenheid te geven om complexe zorgvraagstukken interdisciplinair te diagnosticeren en te behandelen. Studenten krijgen hier de kans om tijdens hun studie echte zorgvragen te zien en te behandelen. Het FCHM is een samenwerkingsverband tussen Fontys Paramedische Hogeschool en Libra Revalidatie en Audiologie. De medische zorg binnen het FCHM wordt uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van Libra Revalidatie en Audiologie. Het FCHM behandelt – laagdrempelig – studenten van de Fontys Sporthogeschool en Fontys Performance Arts.

Living labs

In de living labs van Fontys wordt experimenteel onderwijs gegeven en krijgen studenten de ruimte om te oefenen, te leren en hun talenten te ontwikkelen door innovatief praktijkonderzoek te doen. Deze 'proeftuinen' zijn vaak verbonden aan of onderdeel van de centres of expertise en professionele werkplaatsen waarin Fontys actief is. Het Explorelab is bijvoorbeeld een doe-het-zelfonderwijsomgeving die studenten kunnen inrichten naar de behoefte van hun onderzoeksproject. Alle technologie van licht, camera's, sensoren en verluchting is plug-and-play verwerkt in het plafond. Zorgopleidingen maken gebruik van het Skillslab van Fontys Paramedische Hogeschool. In het nieuwe, duurzame gebouw R10 op campus Rachelsmolen, met als hoofdgebruiker Fontys Hogeschool ICT, zijn maar liefst veertien open labs gevestigd. De labs zijn leer-, onderzoeks-, werk- en ontmoetingsomgevingen voor studenten, docenten en werkveldpartners.

Fontys ICT InnovationLab

Het Fontys ICT InnovationLab, binnen de Innovation Hub op Strijp TQ, is een Open Innovatie-omgeving waar praktijkgerichte onderzoeksvragen binnen het ICT-domein centraal staan. In hybride teams werken studenten, docenten, lectoraten, expertisecentra en partnerbedrijven van Fontys Hogeschool ICT samen aan het ontwikkelen van talent en ICT-innovatie. Onderzoek en onderzoeksvaardigheden krijgen zo een prominente vaste plek in de ontwikkeling van iedere student en professional. Op deze manier draagt Fontys Hogeschool ICT bij aan de digitale transformatie in de Brainport- en Midpointregio's. Verschillende onderzoeksgroepen op het gebied van AI & Big Data, Interaction Design, Embedded Software, Virtual en Augmented Reality, Game Design, Cyber Security, Blockchain zijn in het Fontys ICT InnovationLab gehuisvest.

Via het onderzoeksprogramma Strijp TQ voeren we onderzoek uit naar de impact van deze kennisomgeving op het studentsucces en de leeropbrengsten van studenten en docenten, de kenniscreatie en kennisdeling met het bedrijfsleven en de financiële en organisatorische condities waaronder de doelstellingen worden gerealiseerd (zie ook hoofdstuk 2).

Academische opleidingsscholen

De lerarenopleidingen van Fontys werken samen met opleidingsscholen. Aan een groeiend aantal van deze erkende opleidingsscholen hebben we een academische 'kop' toegevoegd. In deze academische opleidingsscholen wordt de opleidingsfunctie gecombineerd met een sterk op de praktijkgerichte onderzoeks- en innovatiecomponent. De onderwijspraktijk, de opleiding van leraren op de werkplek en het praktijkgericht onderzoek versterken elkaar. Leraren ontwikkelen daarmee bovendien een onderzoeksrol om hun lespraktijk te versterken. Deze werkwijze leidt tot krachtig gedragen innovaties. In de praktijk betekent dit dat leraren en studenten, meestal samen met opleiders en onderzoekers, praktijkonderzoek uitvoeren. Opleiders en onderzoekers nemen daarbij ook de begeleiding op zich.

Strategisch programma Hybride Leeromgevingen

Sinds 2020 is het Fontysbrede programma Hybride Leeromgevingen (HLO) actief. Het programma biedt een platform en dynamische netwerken waar bestaande initiatieven zich aan verbinden en waar nieuwe initiatieven worden ontplooid. Daarnaast faciliteert het kennisontwikkeling en -deling over voorwaarden, werkende mechanismen, belemmeringen en opbrengsten van hybride leeromgevingen. Kennis wordt vertaald in instrumenten om hybride leeromgevingen te ontwikkelen en evalueren. Zo is een prototype van een instrument ontwikkeld dat handvatten biedt om vanuit een gedeelde visie tot een consistent ontwerp te komen. Met ondersteuning van het programma HLO en het Plan Kwaliteitsafspraken werken we binnen heel Fontys aan kwalitatief sterke hybride leeromgevingen. Half 2022 vindt er een lichte evaluatie van werkwijze en opbrengst plaats. Het programma loopt tot en met 2024, net als het Plan Kwaliteitsafspraken.

5.2 Flexibilisering van het onderwijs

Permanent lerende en onderzoekende professionals zijn voor de samenleving en de regionale economie hard nodig. Fontys stemt het opleidingsaanbod af op de veranderende behoeften van het werkveld en de werkende professional. Daarom richten wij ons nadrukkelijk op flexibilisering van het onderwijs. In 2021 lag de focus op het bepalen van het vervolg van het programma Flexibilisering deeltijdonderwijs voor volwassenen, het versterken van onze positie in levenslang ontwikkelen en de Transitie Educatieve Opleidingen.

Flexibilisering als speerpunt

Veranderingen in de samenleving en in de studentpopulatie vragen om flexibel onderwijs voor alle studenten. In de strategie Fontys for society 2021-2025 is flexibilisering dan ook een speerpunt in het licht van Talentgericht Fontys, waarmee ook een leven lang ontwikkelen wordt versterkt. Flexibel onderwijs gaat uit van een pluriforme benadering van studenten, waarbij nieuwe inzichten op het gebied van leren en opleiden worden toegepast. Uitgangspunt is dat talentontwikkeling het beste gedijt als de student invloed kan uitoefenen op de inrichting van het eigen leertraject (autonomie en zelfregulatie). Dat betekent ook dat er direct en scherp kan worden ingespeeld op actuele en authentieke vraagstukken.

De focus ligt bij flexibel onderwijs op het leerproces van de student en het resultaat van het leren, en niet primair op het volgen van onderwijsactiviteiten. Daarmee draagt flexibilisering bij aan een betere toegankelijkheid en inclusief onderwijs.

Flexibilisering deeltijdonderwijs

Tussen 2016 en 2021 participeerde Fontys met uiteindelijk 38 deeltijdopleidingen uit de domeinen Educatie, Techniek, Mens en Maatschappij en Economie in het landelijke experiment leeruitkomsten. Het programma Flexibilisering deeltijdonderwijs gaf binnen Fontys invulling aan dit experiment. Dit programma is in januari 2021 afgerond en heeft veel opgeleverd. Flexibilisering heeft het afgelopen jaar een flinke ontwikkeling doorgemaakt binnen Fontys. Enkele concrete resultaten van het programma zijn:

- De 38 opleidingen – verdeeld in vijf pilots – hebben allemaal het deeltijdonderwijs opnieuw ontworpen om de student meer regie te geven en een persoonlijk leertraject vorm te geven. Dit gebeurde vanuit drie dimensies: Tempo/Tijd, Vorm en Inhoud. De ene pilot is verder gevorderd dan de andere, waarbij historie, schaalgrootte en andere factoren een rol spelen. Richtinggevend voor de doorontwikkeling van de opleidingen is het Beleidskader Flexibilisering Deeltijdonderwijs, dat in studiejaar 2019-2020 voor en door de opleidingen in het experiment is ontwikkeld.
- Gedurende het programma is gebleken dat de bestaande systemen en structuren niet meer passen bij het nieuwe onderwijsconcept. Het programma heeft veel inzichten opgeleverd voor de selectie en inrichting van een digitale leeromgeving (programma DLO; zie paragraaf 5.3).
- Binnen het programma is een instrument ontwikkeld waarmee pilots hun flexibel ontworpen deeltijdonderwijs financieel kunnen doorrekenen. Dit instrument wordt doorontwikkeld zodat het Fontysbreed ingezet kan worden.

Uit verschillende vormen van onderzoek binnen Fontys komt naar voren dat studenten over het algemeen moeten wennen aan flexibel onderwijs maar enthousiaster zijn naarmate ze er meer ervaring mee hebben. Ze willen er graag mee verder, en willen naast diplomagericht studeren ook losse onderdelen kunnen volgen en afronden met een certificaat. Verder vinden ze dat een digitale leeromgeving plaats- en tijdonafhankelijk leren bevordert. Dit beeld komt overeen met de uitkomsten van de landelijke evaluatie van het experiment leeruitkomsten dat in 2020 werd uitgevoerd door ResearchNed.

De visie en het beleidskader die zijn ontwikkeld in het programma Flexibilisering deeltijdonderwijs worden doorontwikkeld, zodat ze voor heel Fontys bruikbaar zijn. Landelijk is het experiment leeruitkomsten een succes en leidt het tot wijzigingen in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Die wijzigingen vormen een voorwaarde om met leeruitkomsten te werken volgens de uitgangspunten van het landelijke experiment. Het wetsvoorstel zal naar verwachting worden ingevoerd in studiejaar 2022-2023.

Fontysbrede flexibilisering van het onderwijs

Ook buiten het programma Flexibilisering deeltijdonderwijs zijn opleidingen in 2021 – binnen de huidige wet- en regelgeving – aan de slag gegaan met het flexibiliseren van het onderwijs, ook voor voltijdstudenten. In het voorjaar van 2021 is een verkenning uitgevoerd onder alle instituten, met als doel te inventariseren waar elk instituut staat en wat er nodig is om de Fontysambities te realiseren. Conclusie is dat alle instituten in beweging zijn en zich in verschillende ontwikkelingsfasen bevinden. De aanleidingen om te flexibiliseren verschillen van elkaar. Het ene instituut grijpt de veranderende arbeidsmarkt aan en geeft aan dat er behoefte is aan een meer diverse uitstroom; andere instituten ervaren een groeiende diversiteit in de instroom en/of merken dat het onderwijs niet meer past bij de student van vandaag. De ervaringen van de bevroegde instituten/opleidingen zijn in lijn met de ervaringen uit het experiment Leeruitkomsten:

- Instituten worden afhankelijker van elkaar: heldere doelen en een aantal gemeenschappelijke afspraken zijn cruciaal om de ontwikkelingen te sturen, samen op te kunnen optrekken en zaken goed te kunnen organiseren.
- Flexibilisering heeft grote consequenties voor de rol van de docent en andere medewerkers op alle niveaus in de organisatie.
- Ondersteunende processen, systemen en structuren moeten meebewegen om dit nieuwe onderwijsconcept mogelijk te maken.

Transitie Educatieve Opleidingen

Onderwijsinnovaties vragen om leraren met andere capaciteiten. Binnen de bestaande opleidingen kunnen wij hier vaak onvoldoende invulling aan geven zonder de complexiteit en bijbehorende kosten nog verder te vergroten. Met het programma Transitie Educatieve Opleidingen (TEO) wil Fontys meer ruimte bieden aan studenten om eigen keuzes te maken die passen bij de leraar die zij willen worden, leraren in staat stellen een breder carrièreperspectief te ontwikkelen en sneller inspelen op ontwikkelingen in het werkveld. De transitie staat gepland voor de periode 2021-2025. Het bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen ondersteunt deze door Fontys al ingezette beweging richting flexibilisering.

Doelstellingen

Er zijn drie doelstellingen geformuleerd voor de gehele periode van de transitie:

1. Studenten kunnen tijdens en na hun opleiding meer keuzes maken om zich te oriënteren, te verbreden of te specialiseren via een flexibel opleidingsmodel waarbij gebruikgemaakt wordt van opleidingsoverstijgende leeruitkomsten en gemeenschappelijke kaders.
2. Het aanbod van educatieve opleidingen en leerroutes sluit beter aan bij de behoeftes en wensen van werkveldpartners.
3. De organisatie van de educatieve opleidingen is geharmoniseerd en verbeterd dankzij de implementatie van een toekomstbestendig organisatie-model.

We verwachten via deze transitie nieuwe en andere doelgroepen te interesseren voor het beroep van leraar. Daarnaast willen we de doorstroom van studenten bevorderen en de uitval verminderen. Zo leveren we een bijdrage aan het oplossen van de lerarentekorten in het onderwijs. In het transitieprogramma werken negen instituten met een educatieve component van Fontys samen aan een ontwerp voor een flexibel opleidingsmodel. Hiermee geven deze instituten vervolg aan de eerdere samenwerking binnen Fontys Pro Educatie.

Fase en aanpak

In 2021 is de eerste fase van de businesscase goedgekeurd door het college van bestuur, de centrale medezeggenschapsraad en de raad van toezicht. Vervolgens is gestart met de ontwerpfase. In deze fase staat het exploreren en ontwerpen centraal. Daarbij is gekozen voor een 'participatieve aanpak'. In twee verschillende programmalijnen wordt intensief samengewerkt met collega's, studenten en het werkveld:

- In programmalijn 1 (onderwijstransitie) werken vijf ontwerpteams aan scenario's voor de onderwijstransitie van de associate degrees, bachelor- en masteropleidingen. De fase 'explore and connect' is afgerond en er zijn feedbacksessies georganiseerd met diverse stakeholders. De teams zijn gestart met ontwerp van scenario's in de fase *ideation and create*.
- In programmalijn 2 (organisatietransitie) zijn enkele ondersteunende processen tegen het licht gehouden en een start gemaakt met analyse van het opleidingsportfolio. De verwachting is dat deze programmalijn inzichten en relevante vervolgvragen oplevert voor de volgende fase. De teams sluiten aan bij de deeltrajecten voor de onderwijstransitie (programmalijn 1).

Het doel is om in de loop van 2022 de ontwerpfase af te ronden met een reeks besluiten over de onderwijs- en organisatietransitie, waarna we kunnen starten met de ontwikkelfase.

Pilots educatieve opleidingen

In de aanloop naar de onderwijstransitie zijn vanaf 2020 vier pilots gestart, vormgegeven vanuit de behoeften van onze studenten en het werkveld. Deze pilots vormen nieuwe leerroutes, opgebouwd uit deels gemeenschappelijke sets van leeruitkomsten, op het snijvlak van verschillende opleidingen en instituten. Alle pilots zijn een samenwerking van twee of

meerdere educatieve opleidingen binnen Fontys en leiden studenten op vanuit een gezamenlijke visie op flexibel onderwijs. De opbrengsten en leerervaringen uit deze pilots fungeren als proeftuin voor het transitieprogramma.

Experiment vraagfinanciering

In februari 2018 is in Venlo de Associate degree Engineering gestart binnen het experiment vraagfinanciering, dat na de tussentijdse evaluatie in 2018 is gestopt. De opleiding kende instroommomenten in februari en september en het collegegeld per module bedroeg € 3.750. Voor studenten die recht hadden op collegegeldverlaging bedroeg het collegegeld € 2.500. In dat geval ontving Fontys € 1.250 via een voucher vanuit OCW. In collegejaar 2020-2021 volgde nog één student de opleiding in vraagfinancieringsconstruct. In totaal hebben 22 studenten 37 modules succesvol afgerond binnen het experiment. Alle ingeschreven studenten hadden recht op collegegeldverlaging.

Studententeam Mechatronica in de prijzen bij Omnichallenge

Het team van de opleiding Mechatronica heeft behalve de prijs 'Best use of fusion 360' ook de derde plaats bij de Omnichallenge behaald. Van de 63 wereldwijde teams gingen vijftien teams door naar de finale, waarvan drie van de technische opleidingen van Fontys Hogeschool Engineering. De uitdaging bestond uit het bedenken van technische oplossingen voor hotels om op een veilige manier – coronaproof – de deuren te openen. Het Fontysteam ontwierp een robot die voor luxe hotels in coronatijd de koffers van de gate naar de hotelkamer brengt. De gasten plaatsen de koffers zelf in een locker en vervolgens levert de robot de locker af in de hotelkamer.

5.3 Digitalisering

Door de COVID-19-pandemie is de digitalisering van het onderwijs ook bij Fontys de afgelopen twee jaar in een stroomversnelling geraakt. Wij willen hier de komende jaren nog nadrukkelijker op inzetten. Een belangrijke vertaling van die wens is dat in 2021 blended learning is toegevoegd als extra voornemen onder het thema docentprofessionalisering (zie hoofdstuk 2). Digitalisering krijgt bij Fontys ook op andere manieren vorm.

Fontys Blended Learning

Blended learning is sinds de pandemie niet meer weg te denken uit het onderwijs. Het scrumteam Fontys Blended Learning ondersteunt de instituten op dit thema, onder meer door nieuwe functionaliteiten voor het onderwijs te ontwikkelen. Ook heeft dit team afgelopen jaar de nieuwe website fontys.nl/blendedlearning opgezet. Deze website biedt docenten informatie en handvatten om blended learning vorm te geven. Zo is er een onderdeel met essentiële elementen, een overzicht van leeractiviteiten met voorbeelden en instructies voor tools. Het scrumteam verzorgt verder op vraag van medewerkers bijvoorbeeld trainingen over het inzetten van ICT-tools in het onderwijs, instructies over het combineren van online en offline onderwijs en kennissessies over blended learning.

Fontys IT Versnellingsagenda (FIVA)

Fontys ervaart de afgelopen jaren uitdagingen op het gebied van IT. Er is sprake van een grote diversiteit aan procesinrichtingen en ondersteunende IT-oplossingen. Dat brengt veel complexiteit met zich mee en is tegelijkertijd een risico voor de informatiebeveiliging. De Fontys IT Versnellingsagenda (FIVA) is opgesteld om deze uitdagingen structureel op te lossen. Zo zetten we met FIVA in op manieren om ondersteunende processen centraler te regelen en systemen te standaardiseren, waarbij we sturen op de kwaliteit van data en de informatiebeveiliging. Ook beschrijft FIVA de beweging naar multidisciplinaire samenwerkende teams om processen beter te ondersteunen. Hier sturen we nadrukkelijk op integrale samenhang.

FIVA startte in maart 2021 en rondde de ontwerpfase af in oktober 2021. Deze fase heeft onder meer de Fontys Digitaliseringsstrategie, een nieuw organisatieplan (Dienst IT 2.0) en een reorganisatieplan opgeleverd (zie ook hoofdstuk 7). De grootste vooruitgang is geboekt in de technische infrastructuur: de deels verouderde technologie is up-to-date gebracht en de bewaking van de digitale voorzieningen is geïntensiveerd, in nauwe samenwerking met SURF. Hoewel het programma op onderdelen wat vertraging heeft opgelopen, is de pilotfase inmiddels in volle gang. Deze fase zal in maart 2022 worden afgerond. Ook wordt dan het plan voor de volgende fase opgeleverd.

Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT – Speed-IT-up

In mei 2018 presenteerden SURF, de Vereniging Hogescholen en de VSNU het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Dit plan bestaat uit acht zones (thema's) en krijgt vorm in een vierjarig programma. Het landelijke programma geeft universiteiten en hogescholen ruimte om substantiële stappen te zetten op het gebied van onderwijsinnovatie binnen hun eigen instelling én in samenwerking met andere instellingen. Fontys neemt deel in vier zones. Het programma is voor ons een vliegwiel om binnen onze organisatie onze ambities te realiseren. Daarom kent het binnen onze organisatie een eigen programmastructuur: Speed-IT-up.

Ondanks de COVID-19-pandemie ligt Speed-IT-up stevig op koers. Alle tussentijdse doelen zijn gehaald. Dankzij het versnellingsplan zijn ook de samenwerking en de kennisdeling met andere kennisinstellingen op het gebied van onderwijsinnovatie substantieel toegenomen. Speed-IT-up creëert bij de uitvoering continu samenhang met andere initiatieven, zoals de programma's Docentprofessionalisering, Hybride Leeromgevingen en Digitale Leeromgeving. Daarnaast kijken we ook nadrukkelijk naar de opbrengsten uit de andere zones vanuit het landelijke programma. Enkele opbrengsten per zone:

1. *Docentprofessionalisering*

In deze zone zijn proeftuinen opgezet waarin Fontys ervaring opdoet met onderwijsinnovatie met ICT en met het professionaliseren en faciliteren van docenten hierin. De thema's van de proeftuinen zijn peerfeedback, formative assessment, open leermaterialen, blended learning ontwerpen, learning analytics en artificiële intelligentie. Tijdens verschillende landelijke sessies hebben Fontysmedewerkers deze proeftuinen samen met collega's van andere instellingen gepresenteerd.

2. *Human Capital*

Deze zone is erop gericht om de ontwikkeling van digitale skills van studenten te bevorderen. Daarom is een bijdrage geleverd aan de portfolio-ontwikkeling en curriculumvernieuwing binnen Fontys, met onder meer doorontwikkeling van en onderzoek naar Innovation Hub, de Brainport Industries Campus (BIC) en andere omgevingen vanuit het programma Hybride Leeromgevingen. Daarnaast kunnen opleidingen gebruikmaken van het adaptieve framework voor professionele digitale skills dat landelijk is ontwikkeld.

3. *Digitale (open) leermaterialen*

Vanuit deze zone is onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften binnen Fontys als het gaat om het maken, delen en (her)gebruiken van (open) digitale leermaterialen. Er is een experiment gestart met het digitaal platform Edusources om (lokaal) leermaterialen te delen. De eerste ervaringen met het platform zijn positief. Verder is het landelijke visiedocument *Digitale leermaterialen 2025* inmiddels vertaald naar een concept Fontys visie op digitale leermaterialen. Feedback en afronding volgen in 2022.

4. *Versnelling van onderwijsinnovatie met EdTech*

Binnen deze zone staat EdTech (educatieve technologie) centraal. Een belangrijke opbrengst is de nieuwe EdTech-minor binnen Fontys die in september 2022 al weer voor de derde keer zal starten, waarna de minor zelfstandig verder kan. Ook is www.edtech-fontys.nl ontwikkeld, met een aanzet tot een systeem om de juiste EdTech-ideeën te selecteren. Elke medewerker van Fontys met een goed idee voor de verbetering van onderwijs met ICT-middelen kan zich hier melden en krijgt duidelijke ondersteuning.

Programma Digitale Leeromgeving (DLO)

In oktober 2019 is het programma Digitale Leeromgeving (DLO) van start gegaan. Doel van het programma is om een professionele, toekomstbestendige DLO te ontwikkelen, als een samenhangend geheel van digitale diensten die we als Fontys aanbieden om onze vijf uitgangspunten voor leren (zie hoofdstuk 1) optimaal te ondersteunen. Het programma heeft een looptijd van drie jaar. Er lopen drie projecten onder de vlag van het programma DLO, en een vierde wordt opgestart:

- *Project Digitaal Kennis Toetsen (DKT)*

Bijna alle instituten (met kennistoetsen in het programma) zijn getraind in het digitaliseren van toetsen voor alfavakken met de applicatie TestVision. Het inkooptraject voor een toetsapplicatie met technische functionaliteiten voor het digitaliseren van de bètakennistoetsen is afgerond. Hiervoor is Ans Exam aangeschaft. In februari 2022 worden de zes instituten die deze applicatie gaan gebruiken, getraind. Voor fraudepreventie wordt bij beide toetsapplicaties Schoolyear ingezet. Verder onderzoeken we nog hoe we de laatste groep toetsen – open boek – kunnen digitaliseren. Een mogelijkheid is om een virtuele toetsomgeving te creëren waarin we aanvullende applicaties (Excel, SPSS of E-boeken) kunnen plaatsen, die dan naast de toetsapplicaties TestVision of Ans Exam kunnen worden gebruikt.

- *Project Learning Management System (LMS)*

Inmiddels zijn alle instituten (deels) live gegaan met Canvas. De gebruikerservaringen zijn tot nu toe heel positief. Eind 2021 zijn er bijna 25.000 actieve unieke accounts (exclusief alle Canvasgebruikers van Fontys Hogeschool ICT). Met alle instituten is gesproken over de implementatieplannen voor het vervolg. Dit levert het beeld op dat we heel dicht bij het gestelde doel zullen komen dat op 1 september 2022 iedereen is aangesloten en actief is op Canvas.

- *Project Digitaal Studentportfolio (DSP)*

De eerste versie van het digitaal studentportfolio is beschikbaar binnen de DLO en wordt al door meerdere instituten gebruikt. In samenwerking met Drieam, de implementatiepartij voor Canvas in Nederland, is de DSP-*plug-in* voor Canvas ontwikkeld. Hiermee heeft de student de regie over het samenstellen van het portfolio. Ook kan de student vragen om feedback bij peers, docenten, coaches en externe relaties. De student kan een selectie maken uit het portfolio en deze selectie bevriezen en aanbieden voor een assessment. Nieuwe wensen vanuit het onderwijs worden continu verzameld

en omgezet naar nieuwe functionaliteit en in halfjaarlijkse releases beschikbaar gesteld. In februari 2022 komt al de volgende versie beschikbaar. Hiermee kan naar verwachting het studentportfolio nog breder ingezet worden.

- **Project Digitale Ondersteuning Werkplekieren (DOW)**

Om te zorgen voor een goede ondersteuning van werkplekieren – ook wel authentiek leren of leren in verschillende leercontexten (en voorheen stage en afstuderen – heeft er een verkenning plaatsgevonden en is er een businesscase opgesteld voor de projectfase van het project DOW. Dit project stond na DKT, LMS en DSP als eerstvolgende project op de agenda binnen DLO. Naar verwachting wordt het project begin 2022 opgestart.

Naast de inhoudelijke projecten stond het jaar 2021 in het teken van de positionering van DLO-coaches bij de instituten. Deze coaches ondersteunen de gebruikers van de digitale leeromgevingen met advies over de toepassing van de diensten in het onderwijs. Daarmee worden deze leeromgevingen integraal onderdeel van het onderwijs. Het netwerk van DLO-coaches is een belangrijke stakeholder voor het scrumteam Fontys Blended Learning, dat zich bij het ontwikkelen van functionaliteiten voor het onderwijs baseert op de beschikbare tools en applicaties in de digitale leeromgeving.

Plannen van onderwijs, inzet en middelen (POIM)

Fontys ontwikkelt zich steeds meer als een netwerkorganisatie met hybride onderwijsvormen. Hierbij wordt samenwerking en gebruikmaken van mensen en middelen over opleidingen en instituten heen steeds belangrijker. Ook heeft Fontys de noodzaak tot ruimtelijke efficiency vastgesteld, dat wil zeggen: minder meters effectiever gebruiken. Doel van het project POIM was om Fontysbreed een uniform, toekomstbestendig, gestroomlijnd, beheersbaar en efficiënt proces van inzetplanning en roostering te beschrijven en implementeren. Het project is in juli 2021 afgerond en overgedragen aan de staande organisatie (dienst O&O). Met POIM is het in tweeënhalf jaar gelukt om het plannings- en roosterproces te harmoniseren, waarbij Fontysbreed inmiddels gebruikgemaakt wordt van één applicatie, Xedule. Instituten worden vanuit dienst O&O ondersteund en begeleid bij het implementeren en optimaliseren van het plan- en roosterproces.

5.4 Internationalisering

Studenten goed voorbereiden op een succesvolle carrière, binnen de regio of daarbuiten, betekent dat ze naast vakinhoudelijk bekwaam ook internationaal en intercultureel competent zijn. Internationalisering maakt dan ook een wezenlijk onderdeel uit van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek bij Fontys. Instituten vertalen internationalisering in hun onderwijs en onderzoek op de manier die het beste past bij het karakter van de opleidingen en het werkveld. Studenten én medewerkers komen daarnaast in aanraking met internationalisering via een uitgebreid netwerk van Fontysbrede en instituutspecifieke partners, de buitenlandminor, actieve voorlichting, een aantal complementaire landelijke beurzenprogramma's en ondersteunende activiteiten. Waar relevant worden onderzoeksonderwerpen vanuit internationaal perspectief benaderd en werken onderzoekers internationaal samen bij het oplossen van problemen uit de beroepspraktijk.

Ook in 2021 was de COVID-19-pandemie van grote invloed op de werkzaamheden rond internationalisering. Een groot deel van het jaar vroegen de primaire processen voor internationale mobiliteit, internationale studenten en crisismangement veel aandacht. Het crisismangement had met name betrekking op de processen voor de instroom van internationale degree- en exchangestudenten en de uitstroom van Fontysstudenten voor buitenlandse studie of stage.

Internationalisering als speerpunt

Onze samenleving mondialiseert in hoog tempo. Daarom intensiveren we onze inspanningen op het gebied van internationalisering, en hebben we internationalisering opgenomen als speerpunt in onze strategie Fontys for society 2021-2025. In 2021 is met een taskforce Internationalisering verder onderzocht hoe we onze internationaliseringsambitie kunnen realiseren. De adviezen van de taskforce richten zich op het versterken van de internationale dimensies in onderwijs en onderzoek en het versterken van de randvoorwaarden die nodig zijn om de organisatie steeds internationaler te maken. De adviezen worden 2022 verder uitgewerkt en omgezet naar implementatie acties.

Buitenlandse partners

Zowel Fontysbreed als op instituutsniveau heeft Fontys een groot aantal partneruniversiteiten in het buitenland. Deze instellingen spelen in de praktijk een belangrijke rol bij de internationalisering binnen Fontys: studenten en medewerkers doen hier internationale ervaring op. Tabel 5.1 toont het aantal buitenlandse mobiliteitspartners.

Tabel 5.1 Partnerinstellingen Fontys in de periode 2015-2022*

	Aantal partners 2015-2016	Aantal partners 2016-2017	Aantal partners 2017-2018	Aantal partners 2018-2019	Aantal partners 2019-2020	Aantal partners 2020-2021	Aantal partners 2021-2022
Erasmus	295	302	351	327	291	351	343
Non-Erasmus	93	90	150	127	139	138	120
Totaal	388	392	501	454	430	489	463
Top 3 partnerlanden	1. Duitsland (43) 2. Spanje (38) 3. Frankrijk (28)	1. Duitsland (45) 2. Spanje (40) 3. Frankrijk (31)	1. Duitsland (54) 2. Spanje (45) 3. Frankrijk (38)	1. Duitsland (47) 2. Spanje (42) 3. Frankrijk (38)	1. Duitsland (46) 2. Spanje (41) 3. Frankrijk (32)	1. Duitsland (51) 2. Spanje (46) 3. Frankrijk (37)	1. Duitsland (49) 2. Spanje (43) 3. Frankrijk (39)

* Met verschillende universiteiten bestaan meerdere overeenkomsten, op Fontysniveau en op instituutniveau.

Om te zorgen voor een efficiënter contractbeheer van alle buitenlandse partners en voor een hogere kwaliteit van het gehele partnerportfolio, hebben we ervoor gekozen om het partnerbeheer niet meer per instituut te organiseren, maar gezamenlijk in clusters van instituten. Deze clustersamenwerking is in 2021 voorbereid. We hebben gezamenlijke processen rondom partnerbeheer ingericht, inclusief de bijhorende processen voor het toewijzen van studenten aan uitwisselingsplekken. In 2022 starten we met deze nieuwe manier van werken.

Naast deze nieuwe manier van werken is het contractbeheer verder gedigitaliseerd. Deze digitalisatie hoort bij de verplichte digitaliseringslagen die we de komende jaren met het programma Erasmus+ Without Paper doorvoeren. In 2021 is de verlenging van alle Erasmus+-contracten voorbereid, zodat deze digitaal verlengd kunnen worden zodra alle Europese systemen hiervoor zijn ingericht.

Erasmus+ Without Paper

De implementatie van Erasmus+ Without Paper (EWP) heeft veel voorbereiding gevraagd. Het werken via EWP is verplicht bij deelname aan het programma Erasmus+. De digitale aansluiting tussen de verschillende systemen in Europa, waarmee de basis voor EWP moet worden gelegd, heeft vertraging opgelopen. Uiteindelijk werd in december Europabreed duidelijk dat van een werkelijke aansluiting nog geen sprake was. Dit terwijl binnen Fontys zowel de inrichting in Mobility Online als de communicatie met partneruniversiteiten over het contract op orde was. Vanuit de Europese Commissie werd eind 2021 gecommuniceerd dat de deadline voor implementatie van EWP is verschoven naar 31 december 2022. Ondertussen zijn in 2021 ook voorbereidingen getroffen om de Learning Agreements van studenten via EWP te laten lopen. Dit zal in 2022 worden voortgezet.

Buitenlandse studenten

Tabel 5.2 toont de ontwikkeling van de buitenlandse instroom bij Fontys tussen 2013 en 2021. Er is sprake van een duidelijke toename van het aantal studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit. Het aandeel Duitse studenten – van oudsher een groot aantal, veelal ingeschreven in Venlo – is hierin gestaag afgenomen. Een verklaring daarvoor is waarschijnlijk het afschaffen van het collegegeld in Duitsland en het feit dat studeren in Nederland daarmee verhoudingsgewijs duurder is geworden. Tegenover een afname van het aantal Duitse studenten staat een gestage toename van studenten uit de andere EU-landen. Deze instroom kreeg een extra impuls door de Brexit, waardoor studenten vaker op zoek gingen naar een alternatief voor studeren in het Verenigd Koninkrijk (vanwege hogere kosten en visumvereisten in het VK).

In de studie jaren 2020 en 2021 had de coronacrisis een enigszins dempende werking op de internationale instroom. Minder internationale aanmeldingen vertaalden zich uiteindelijk in een inschrijving dan gebruikelijk.

Tabel 5.2 Septemberinstroom buitenlandse studenten, 2013-2021

Land van herkomst	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
België	64	60	60	68	86	93	169	200	221
Duitsland	748	709	584	613	560	519	614	629	506
Overig EU	199	246	301	334	419	475	641	560	705
Rest van de wereld	183	210	239	244	245	212	224	237	262
Totaal	1.194	1.225	1.184	1.259	1.310	1.299	1.648	1.626	1.694

Competenties bij studenten door buitenlandervaring

Om studenten internationale en interculturele competenties te laten verwerven, is een veelheid aan onderwijsactiviteiten mogelijk. Een studie- of stageperiode in het buitenland is in dit verband buitengewoon effectief. Fontysstudenten kunnen de buitenlandminor (minor Study Abroad) volgen aan een van de buitenlandse partnerinstellingen van Fontys. Studenten

die binnen Europa de minor volgen of een internationale stage doen, kunnen een beurs aanvragen van Erasmus+. Voor vervolgstudie in het buitenland is er de VSBfonds Beurs.

Vanwege de COVID-19-pandemie gingen er in 2021 minder studenten naar het buitenland dan in voorgaande jaren (tabel 5.3). Dit werd vooral veroorzaakt door de onzekerheden over de ontwikkeling van de crisis en de oranje en rode reisadviezen die het ministerie van Buitenlandse Zaken had afgekondigd voor een groot aantal landen. In de zomer van 2021 werden de oranje en rode reisadviezen binnen Europa losgelaten. Daardoor zagen we een eerste herstel in het aantal studenten dat naar landen binnen Europa reisde.

Tabel 5.3 Aantal studenten in het buitenland in de periode 2013-2021

Studie en stage in het buitenland	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Lente 2020	2021
Exchange (studie in het buitenland als onderdeel van de opleiding)	438	528	761	781	870	765	874	408	285
Waarvan studiebeurzen Erasmus+	211	311	459	446	481	423	439	269	176
Freemovers (studenten aan een buitenlandse universiteit waarmee Fontys geen uitwisselingsovereenkomst heeft)	Niet geregistreerd	90	40	82	71	80	108	32	39
Stage in het buitenland als onderdeel van de opleiding	350	234*	431*	518*	640*	600	526	249	303
Waarvan stagebeurzen Erasmus+	150	132	235	243	237	265	184	132	184
VSBfonds Beurzen (vervolgstudie in het buitenland)	8	7	8	9	8	9	5	8	7

* Niet alle studenten die in het buitenland verblijven voor een stageperiode staan bij Fontys geregistreerd.

Versterking Nederlandse en Engelse taal

In 2021 is het Fontys Taalbeleid ontwikkeld, met bijbehorend implementatieplan. Met een klein regieteam, onder leiding van Fontys Leraren Opleiding Sittard, is gestart met het verkennen van de ondersteuningsbehoefte gericht op versterking van de Nederlandse taalvaardigheid van Nederlandse studenten. In 2022 wordt de volgende stap gezet, gericht op het bevorderen van de Engels taalvaardigheid van docenten en studenten.

Competenties bij medewerkers

Vanuit het motto *practice what you teach* is het belangrijk dat ook docenten en stafleden internationale en interculturele competenties ontwikkelen. Dat kan onder meer door een periode naar het buitenland te gaan. Voor docenten en medewerkers zijn er Erasmusbeurzen om aan een internationale, Europese partneruniversiteit te verblijven voor onderwijsopdrachten, een training of *job shadowing*. Vanwege de coronacrisis heeft geen enkele medewerker in 2021 van deze beurs gebruikgemaakt (tabel 5.4).

Het eerder ontwikkelde professionaliseringsaanbod is doorgezet, maar door corona is de deelname aan de training beperkt gebleven. Het gaat hier om de training Intercultural awareness, een training Engelse taalvaardigheid en trainingen gericht op het lesgeven aan een internationale klas. Inzicht in *intercultural development* en een individueel coachingstraject behoren ook tot de mogelijkheden. Verder is er een leernetwerk internationale en interculturele competenties in ontwikkeling, om best practices te kunnen delen. De intercultural awareness training heeft doorgang gevonden door een samenwerking met Breda University of Applied Sciences (BUAS). Docenten van Fontys en BUAS hebben deze training gezamenlijk gevolgd.

Tabel 5.4 Aantal docenten en stafleden in het buitenland in de periode 2014-2021

Stafmobiliteit	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Erasmusbeurs	43	42	65	86	70	72	10	0

Internationalisering van het curriculum

Om ook studenten die niet naar het buitenland gaan – de meerderheid – in aanraking te laten komen met internationalisering, integreert Fontys internationale aspecten in het curriculum. Alle studenten verwerven relevante internationale en interculturele competenties op een manier die past bij hun opleiding en bij de arbeidsmarkt waar zij in terechtkomen. Fontys biedt zowel bachelor- en masteropleidingen als minors in het Engels aan. Aan deze programma's kunnen zowel Nederlandse als internationale studenten deelnemen. Dit draagt bij aan *internationalisation at home*, waarbij studenten de mogelijkheid krijgen om ook in Nederland internationale en interculturele competenties te ontwikkelen.

Gezien de impact van de coronacrisis op de werkzaamheden rond internationalisering hebben er in 2021 geen specifieke activiteiten plaatsgevonden om internationalisering van het curriculum te bevorderen.

Internationale profilering

Meerdere Fontysinstituten richten zich op samenwerking met internationale partners. Vaak vindt die samenwerking plaats binnen de context van een onderzoeksproject waarvoor we vanuit Europese fondsen subsidies ontvangen (zie ook paragraaf 6.4).

5.5 Ontwikkelingen in het opleidingsaanbod

Fontys biedt voor elke student passende opleidingstrajecten. Ons opleidingsaanbod is dan ook veelzijdig en gedifferentieerd: van Associate degrees tot masteropleidingen, van een minorassortiment tot honourstrajecten. Ook bieden we onderwijs voor werkenden en schakel- en doorstroomprogramma's mbo-hbo en hbo-wo. Voor een optimale verbinding met het regionale werkveld is het van belang dat ons onderwijsaanbod aansluit bij de dynamiek in de verschillende domeinen en bij de behoeften die in het werkveld leven.

Portfoliomanagement

Portfoliomanagement heeft een belangrijke rol gekregen in Fontys for society 2021-2025. De ambitie voor het opleidingsportfolio luidt: een evenwichtiger en gevarieerd opleidingsaanbod. Een aanbod dat past bij de talenten en wensen van een bredere groep studerende. Het Ad- en het masteraanbod van Fontys hebben zich het afgelopen jaar vanuit deze ambitie verder doorontwikkeld (zie Aanvragen nieuwe opleidingen).

Ontwikkeling nieuwe typen opleidingen

Sinds 2021 nemen we deel aan het Landelijk Sectorplan Masters. De Vereniging Hogescholen wil hiermee in samenwerking met alle hogescholen brede cross-overmasters ontwikkelen op zes relevante maatschappelijke thema's. Als OCW akkoord is met dit sectorplan, is geen macro-doelmatigheidstoets (MDT) meer nodig voor de nieuwe masteropleidingen en kunnen de hogescholen starten met de toets nieuwe opleiding (TNO), die leidt tot een beoordeling door de NVAO. Fontys heeft zich ingeschreven op alle zes de thema's. Dat betekent dat Fontys, in een landelijke coalitie met andere hogescholen, zes cross-sectorale masters ontwikkelt.

Fontys participeert bovendien in drie *professional doctorate* (PD)-pilots in de domeinen Kunst & Creatief, Gezondheid & Welzijn en Onderwijs. Deze trajecten worden, net als de masters in het sectorplan, in coalities met andere hogescholen ontwikkeld. De pilots zijn gestart met dat het nieuwe opleidingen (niveau 8) betreffen. Recent lijkt er een kentering gaande naar positionering als onderzoek. Beoogde startdatum voor PD-kandidaten is januari 2023. Het is nog niet bekend of in het eerste cohort al een kandidaat bij Fontys zal starten.

Governance van het opleidingsportfolio

Wat betreft de governance van het opleidingsportfolio zijn we dit jaar gestart met portfoliotafels. Deze tafels buigen zich over het volledige aanbod van Fontys: Associate degree, bachelor, master, minor, leven lang ontwikkelen en professional doctorate. Dit doen zij aan de hand van de uitgangspunten voor het opleidingsportfolio. De basis voor de portfoliotafels is de sectorindeling van de Vereniging Hogescholen: bètatechniek, economie, gezondheidszorg, hogere sociale studies, kunst en onderwijs. De tafels voeren in de eigen sector met enige regelmaat overleg, beoordelen nieuwe initiatieven en evalueren het bestaande portfolio. Ook opleidingen buiten de eigen sector kunnen bij de tafels aansluiten. Een aparte tafel wordt ingericht voor de ontwikkeling van cross-sectorale opleidingen.

Afstemming met collega-instellingen

Fontys is steeds vaker in overleg met collega-instellingen over het opleidingsportfolio. Zo is er dit jaar bestuurlijke afstemming geweest met Zuyd Hogeschool, Avans Hogeschool en Hogeschool PXL (Hasselt).

Aanvragen nieuwe opleidingen

Voor de start van een bekostigde nieuwe opleiding of lesplaats is een macrodoelmatigheidstoets (MDT) en toets nieuwe opleiding (TNO) nodig. Doel van de MDT is na te gaan in hoeverre er vanuit de arbeidsmarkt, bij potentiële studenten en vanuit maatschappelijk oogpunt behoefte is aan een nieuwe opleiding of lesplaats. Alleen als de minister van OCW van oordeel is dat er sprake is van doelmatigheid, wordt er bekostiging toegekend. De TNO is bedoeld om na te gaan in hoeverre de opleiding op planniveau voldoet aan de kwaliteitsstandaarden voor nieuwe opleidingen. Na een positieve beoordeling door de NVAO kan de opleiding of lesplaats in het CROHO-register worden opgenomen en kan de opleiding van start.

Master Digital Technology Engineering

Na een positief besluit op de MDT en een negatief besluit op de eerste TNO, is in 2021 het ontwerp van de master Digital Technology Engineering aangepast. Op basis daarvan is een herziene TNO-aanvraag ingediend. Naar aanleiding van het locatiebezoek in het kader van de TNO heeft het panel een positief advies gegeven, waarna in juli 2021 een positief NVAO-besluit is genomen. De opleiding gaat van start in februari 2022.

Omzetting IEMES

Fontys wil de in Tilburg aangeboden afstudeerrichtingen International Event Music & Entertainment Studies (IEMES) van de bacheloropleidingen Communicatie en Commerciële Economie omzetten naar een bacheloropleiding Creative Business. Dit vraagt juridisch om een MDT en een TNO. Na een negatief besluit op de eerste MDT-aanvraag is eind 2020 een nieuwe MDT-aanvraag ingediend op basis van aanvullende bronnen. Ook over deze MDT-aanvraag heeft de minister negatief besloten. Het instituut is met de aandachtspunten aan de slag gegaan.

Master System Design

Fontys wil in september 2022 starten met een master System Design op de Brainport Industries Campus (BIC) in Eindhoven. In het voorjaar van 2021 heeft de minister een positief besluit genomen op de door Fontys ingediende MDT-aanvraag. Vervolgens is in juli 2021 een TNO-aanvraag ingediend. Het locatiebezoek staat gepland voor begin 2022.

Ad Engineering Eindhoven

Fontys heeft in juni 2021 via een MDT een extra lesplaats voor de brede Ad-opleiding Engineering aangevraagd. De minister heeft in augustus 2021 een positief besluit genomen over deze lesplaatsuitbreiding. Vanaf september 2022 wordt de Ad Engineering niet alleen in Venlo in deeltijd aangeboden, maar ook in voltijd in Eindhoven. In Venlo worden de afstudeerrichtingen Werktuigbouwkunde, Mechatronica en Installatietechniek aangeboden. In Eindhoven worden in eerste instantie twee aanvullende afstudeerrichtingen aangeboden.

Master Applied IT

Fontys wil een master Applied IT aanbieden in Eindhoven. De benodigde MDT-aanvraag is in 2021 ingediend en door de minister goedgekeurd. Het TNO-dossier is eind 2021 ingediend bij de NVAO. Het locatiebezoek staat gepland voor het voorjaar van 2022.

Ad Sport

Fontys heeft samen met een aantal andere hogescholen een brede Ad Sport ontworpen, met een bijbehorend landelijk opleidingsprofiel en vier afstudeerrichtingen. Fontys wil de Ad Sport in deeltijd aanbieden met in eerste instantie alleen de afstudeerrichting Topsport- & Talentcoach. De MDT-aanvraag is door Fontys ingediend in november 2021.

Bachelor Social Work

Fontys wil de bacheloropleiding Social Work behalve in Eindhoven ook in Tilburg aanbieden. De MDT-aanvraag voor deze lesplaatsuitbreiding is ingediend in november 2021.

Ad Logistiek

Fontys wil een brede Ad Logistiek met drie afstudeerrichtingen aanbieden in Venlo en Eindhoven. In 2021 is de MDT-aanvraag voorbereid; deze zal in het voorjaar van 2022 ingediend worden.

Fontysassortiment minoren

Het Fontysassortiment is het afgelopen jaar verder uitgebreid naar 75 minoren. Zeven nieuwe minoren zullen in 2022 worden aangeboden. Tegelijkertijd zijn in het afgelopen jaar ook vier minoren gestopt of gefuseerd. Het portfoliomanagement voor minoren is momenteel verwerkt in de aanmeldprocedure, waarin nieuwe minoren wordt gevraagd zich te verhouden tot de uitgangspunten voor portfoliomanagement. Wanneer de portfoliotafels zijn ingericht, zal de cross-sectorale tafel ook een rol kunnen vervullen in deze procedure.

Fontys en de Sustainable Development Goals

Fontys heeft in 2018 het SDG Charter ondertekend en maakt sindsdien deel uit van het netwerk SDG Coalitie. Inmiddels zijn 36 hogescholen verbonden aan dit netwerk. De coalitie werkt aan kennisdeling over de SDGs en de integratie daarvan in het onderwijs en onderzoek. Daarnaast worden in kleinere cohorten projecten opgepakt, zoals de SDG HBO Challenge (<https://applied-science.sdg-challenge.com>), waar tien hogescholen aan deelnemen. In dit project gaan multidisciplinaire teams werken aan een challenge van een werkveldpartner in de vorm van een *pressure cooker*. Fontys is ook lid van de stuurgroep vanuit de Vereniging Hogescholen die werkt aan de uitvoering van het strategische programma voor de komende jaren. Binnen deze stuurgroep werken we innovatief samen met onze werkveldpartners.

Er is op dit vlak een sterke verbinding met de regio Brainport. De gemeente Eindhoven is samen met Brainport Development ook ondertekenaar van het SDG Charter, als eerste regio van Nederland. Meer dan tweehonderd bedrijven uit de regio hebben het charter eveneens ondertekend. Ook met Venlo en Greenport is een sterke verbinding op duurzaamheidsthema's en de SDGs. Verder is Fontys een van de initiatiefnemers van het platform SDGs on Stage (www.sdgsonstage.nl). Dit platform is voortgekomen uit de SDG HBO Coalitie. Komend jaar wordt gekeken hoe het een doorstart kan maken en het eigenaarschap verbreed kan worden. Doelstelling is om met behulp van de SDGs duurzaamheid te integreren in de loopbaan van elke student.

5.6 Kwaliteitszorg onderwijs

Fontys wil de samenleving en het werkveld op elk moment ondubbelzinnig kunnen laten zien dat de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek duurzaam op orde is. Volledige openheid en betrouwbaarheid vormen de grondhouding. We werken voortdurend aan een kwaliteitscultuur die wordt gekenmerkt door eigenaarschap van de professionals en betrokkenheid van studenten, werkveld en peers bij de kwaliteitsverbetering- en borging.

Plan Versterking Kwaliteitsomgeving

Met het plan Versterking Kwaliteitsomgeving wil Fontys het eigenaarschap van opleidingsteams bij de kwaliteitszorg van het onderwijs bevorderen. Half 2021 is dit plan grotendeels afgerond. Twee van de drie actielijnen zijn afgerond en overgedragen naar de staande organisatie: de actielijnen KICK en Vaste gesprekspartners. Met de actielijn KICK is een Kennis- en Inspiratie Community Kwaliteit opgezet. De actielijn Vaste gesprekspartners heeft geresulteerd in een vaste, structurele samenwerking tussen consultants kwaliteitsmanagement en kwaliteitsmedewerkers in de instituten. Met deze samenwerking willen we het kwaliteitsmanagement binnen instituten versterken en de permanente accreditatiewaardigheid van alle opleidingen nog beter borgen.

De derde actielijn, gericht op het doorontwikkelen en breder implementeren van het digitale kwaliteitsportfolio van Fontys, is eind 2021 beëindigd. Met het digitale kwaliteitsportfolio kunnen opleidingen de kwaliteit van het onderwijs zichtbaar maken. De ambitie om het portfolio door te ontwikkelen naar een portfolio dat ook voor externen toegankelijk is, is niet gehaald. De huidige IT-inrichting en bijbehorende privacy- en veiligheidseisen maken dit niet mogelijk. De implementatie van het digitale kwaliteitsportfolio wordt in 2022 voortgezet, met als doel de transparantie van de kwaliteit van het onderwijs intern vorm te geven.

Experiment instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsaccreditatie

Fontys is in september 2019 toegelaten tot het experiment instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsaccreditatie (ILO). Opleidingen krijgen hierin meer ruimte om zelf invulling te geven aan de wijze waarop zij standaard 2 en 3 van de beperkte opleidingsbeoordeling willen laten beoordelen. Deelname van Fontys richt zich op verdere inbedding van de kritische en ontwikkelingsgerichte dialoog met stakeholders en peers. In 2021 zijn alle zeven deelnemende opleidingen gestart met de uitvoering van peerreview om de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen. De invulling van de peerreview is gericht op structurele inbedding in het kwaliteitsbeleid en een praktische vertaling daarvan binnen het instituut.

Resultaten

Eén opleiding heeft zowel de eigenregiebeoordeling met publieksrapport (standaard 2 en 3, ILO) als de visitatie op standaard 1 en 4 succesvol afgerond. De overige opleidingen hebben peerreviews uitgevoerd en werken toe naar de afsluitende eigenregiebeoordeling. Instituten koppelen deze beoordeling meestal aan het moment van visitatie op standaard 1-4. Dit betekent dat de afronding van de eigenregiebeoordeling van de laatste twee opleidingen in het voorjaar van 2023 plaatsvindt.

Kennisdeling

De deelnemende opleidingen organiseren een lerende aanpak om te monitoren dat peerreview op onafhankelijke en deskundige wijze plaatsvindt en zo een bijdrage levert aan ontwikkeling van de kwaliteit van onderwijs. Er is expliciet aandacht voor de panelsamenstelling en de kwaliteit en oordeelsbekwaamheid van stakeholders. Daartoe zijn in 2021 zes

interne kennisdelingssessies met de deelnemende ILO-instituten georganiseerd. Via de landelijke monitoringsbijeenkomsten met OCW en de deelnemende ILO-instellingen is kennis gedeeld over kwaliteitsborging van panels. De inzichten vanuit de in- en externe kennisdeling zijn door de Fontysopleidingen benut in hun voorbereiding op de eigenregiebeoordeling en worden verantwoord in het publieksrapport.

Op 15 juni 2021 hebben de deelnemende ILO-instituten een (online) Fontysbrede kennisdelingsbijeenkomst georganiseerd met good practices vanuit het experiment. In 2022 staan er twee Fontysbrede kennisdelingsbijeenkomsten voor niet-deelnemende instituten op de agenda, waarvan één algemene sessie over (leer)opbrengsten vanuit het experiment gericht op het versterken van de kwaliteitsomgeving en één themasessie over peerreview en stakeholderbetrokkenheid.

Visitaties en accreditaties

Bij de kwaliteitszorg op opleidingsniveau spelen periodieke audits een belangrijke rol. Naast de externe beoordelingen door de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs vindt bij elke opleiding halverwege de zesjarige visitatiecyclus een interne audit plaats. Peerreview maakt hier standaard deel van uit. Verbeterpunten en risico's worden uiteengezet in een verbeterplan. Andere essentiële onderdelen van de kwaliteitszorg zijn een duidelijk toetsbeleid en maximale transparantie in de manier waarop het eindoordeel van examinatoren tot stand komt.

Het proces van visitaties en accreditaties kende net als in 2020 vanwege corona verschillende vormen: volledig op locatie, hybride en volledig online. De panels die de taak hadden om de kwaliteit van Fontysopleidingen te beoordelen, waren positief over deze online of hybride visitaties. Alle onderwerpen die besproken moesten worden, kregen aandacht en de panels hebben op basis hiervan een duidelijk beeld gekregen van de kwaliteit van de gevisiteerde opleidingen.

In totaal werden 36 opleidingen gevisiteerd door een extern visitatiepanel, waarvan er 19 ook zijn beoordeeld vanuit het beoordelingskader van het experiment leeruitkomsten (zogenoeten flexopleidingen; zie paragraaf 5.2).

Tabel 5.5 toont de opleidingen waarvoor in 2021 een positief accreditatiebesluit van de NVAO is ontvangen.

Tabel 5.5 In 2021 geaccrediteerde opleidingen

Associate degrees	
	Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn Engineering deeltijd (flexibel) Elektrotechniek Eindhoven
Bacheloropleidingen	
	Toegepaste Wiskunde Tilburg Lerarenopleidingen (2e graad) Sittard* Lerarenopleidingen (2e graad) Tilburg** Sportkunde Docent Theater
Masteropleidingen	
	Toetsdeskundige Tilburg Choreografie Advanced Nursing Practice

* 9 opleidingen ** 18 opleidingen, inclusief 18 deeltijd-flexvarianten

Kwaliteit van toetsing

In 2021 was online toetsen nog steeds een belangrijk thema. Hiervoor zijn opnieuw verschillende voorzieningen ontwikkeld voor de instituten. Er is een portal beschikbaar gekomen met procesinformatie en werkinstructies om de instituten te ondersteunen bij het doorlopen van alle stappen in de toetscyclus. Ook zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van Fontysbrede toetsapplicaties en fraudepreventieoplossingen (zie paragraaf 5.3). Dit ondersteunt het gehele proces van kennistoetsen, van digitale itembank tot online afname en toetsanalyse. Ten slotte is vervolg gegeven aan de ontwikkelingen op het gebied van flexibilisering en de borging van onderwijs- en toetskwaliteit daarbij. Hiertoe hebben we een kadernota opgesteld voor opleidingen die binnen de huidige wet- en regelgeving met leeruitkomsten willen werken. Via verschillende professionaliseringssessies zijn opleidingen ondersteund in het vertalen van de uitgangspunten van de kadernota naar de praktijk.

Kwaliteitsborging minoren

Uit het bestaande assortiment van zeventig minoren hebben in totaal negen minoren een kwaliteitsrapportage opgeleverd, nadat ze twee keer van start zijn gegaan als Fontysminor. Alle kwaliteitsrapportages kregen een positieve beoordeling van de

Kwaliteitscommissie Minoren op de kwaliteitsborging. Daarnaast kregen zeven nieuwe minoren een positieve beoordeling op het kwaliteitsplan. In 2021 is een nieuwe werkwijze vastgesteld waarbij nieuwe minoren na twee cohorten en bestaande minoren na zes jaar via een ontwikkelingsgerichte dialoog worden geëvalueerd.

Examencommissies

Examencommissies leggen jaarlijks verantwoording over hun werkzaamheden af in de vorm van een jaarverslag. Dit verslag komt periodiek aan de orde in de planning- en controlcyclus. In dit jaarverslag gaat in het bijzonder aandacht uit naar:

- de onafhankelijke positie en de facilitering van de examencommissie;
- het aanwijzen van examinatoren;
- het toezicht op het systeem van toetsing;
- het toezicht op de eisen voor het afstuderen en het toezicht op de wijze waarop het eindniveau wordt beoordeeld;
- de borging van de toetskwaliteit via 'vreemde ogen'.

In het jaarverslag 2021 is examencommissies gevraagd om te rapporteren over de manier waarop ze hun rol hebben vervuld. Een analyse van de jaarverslagen toont dat examencommissies van Fontys zich bewust zijn van hun rol, taken en verantwoordelijkheden. Wel zijn er verschillen als het gaat om waar examencommissies staan en waar ze mee bezig zijn. Het blijft een uitdaging voor examencommissies om tijd beschikbaar te houden voor meer beleidsmatige en evaluatieve taken, zoals het borgen van de toetskwaliteit en het eindniveau. In 2021 hebben we voorbereidingen getroffen om vanaf 2022 met een multidisciplinair team (met expertises van juridische zaken, onderwijsinnovatie en kwaliteitszorg) de advisering, tools en professionalisering voor examencommissies duurzaam te versterken.

5.7 Huisvesting

Fontys bouwt aan een duurzame, inclusieve en vitale samenleving. Onze fysieke leer-, onderzoek- en werkomgeving, ofwel onze huisvesting, verandert mee met wat die samenleving van ons vraagt. Samen met het onderwijs werken we aan een omgeving die talentgericht, onderzoekend en wendbaar is. Een plek die ambitie aanstuurt en bemoedigt. Een plek waar iedereen zich thuis voelt en waar plaats is voor elke identiteit.

Door trends en ontwikkelingen moeten we onze campussen en gebouwen anders vormgeven. Een aantal van deze ontwikkelingen is door de komst van COVID-19 in een stroomversnelling geraakt. Blended leren en werken is blijvend en heeft gevolgen voor onze huisvesting. Alleen klaslokalen en studieruimtes zijn niet meer voldoende. Er moet plek zijn voor coaching en ontmoeting en een intensievere samenwerking met het werkveld. Als innovatieve organisatie wil Fontys namelijk snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappij.

Fontys Vastgoedagenda 2021-2030

Met de introductie van het strategisch plan Fontys for society 2021-2025 is in 2021 ook de Huisvestingsagenda 2015-2024 herijkt. Dit heeft geresulteerd in de Fontys Vastgoedagenda 2021-2030 (VGA), met als motto 'Fontys bouwt aan jouw toekomst'. De VGA werd in 2021 afgerond en door het college van bestuur vastgesteld. In de agenda is beschreven welke trends en (onderwijs)ontwikkelingen impact hebben op de huisvesting – kwalitatief en kwantitatief – en hoe het (huidige) vastgoed in staat is om deze impact te faciliteren. We kiezen de komende jaren voor meer fieldlabs en werken toe naar een Sticky Campus: een omgeving waar je wel moet blijven 'plakken'.

Huisvestingsprogramma 2015-2024

De concrete uitwerking van de voorgaande Huisvestingsagenda 2015-2024 is het Huisvestingsprogramma 2015-2024. Dit programma loopt nog steeds en richt zich op een toekomstbestendige en gefaseerde upgrade van diverse panden in Tilburg en Eindhoven. Het lopende Huisvestingsprogramma draagt substantieel bij aan een flexibele, kwalitatief hoogwaardige vastgoedportefeuille die goed kan inspelen op de mogelijke toekomstscenario's.

Ook in 2021 leidde de coronacrisis tot een korte (gedeeltelijke) sluiting van gebouwen. Medewerkers en studenten werkten thuis, tenzij het toegestane (onderwijs)activiteiten op locatie betrof. We hanteerden in deze periode opnieuw het opgestelde toegangsbeleid met een maximering van de aantallen mensen in een gebouw of in een ruimte. In de gebouwen hebben we looproute-aanduidingen aangebracht. Ook hebben we beschermingsmaterialen (spatschermen en hygiënemiddelen) aangeschaft.

Verder hebben we gewerkt aan de voorbereiding, uitvoering en oplevering van de volgende huisvestingsprojecten uit het Huisvestingsprogramma:

- nieuwbouw MindLabs op de Spoorzone Tilburg. Deze nieuwe huisvesting biedt plaats aan Fontys Hogeschool Journalistiek, samen met de partners binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en ondernemerschap, en Fontys

Hogeschool ICT Tilburg, met het programma Partners in Innovation. De bouw van MindLabs startte in het najaar van 2020. In de zomer van 2021 behaalde de bouw het hoogste punt. Dit werd met alle partners gevierd. De oplevering is gepland in juli 2022, zodat het gebouw rond 1 september 2022 in gebruik kan worden genomen;

- de circulaire ontmanteling en sloop van gebouw R1 (deel 2) op campus Rachelsmolen. Dit project startte begin 2021 en werd voor de zomer succesvol afgerond. Op de plek waar R1 stond, kwam met de sloop ruimte voor de nieuwbouw Fase 2;
- nieuwbouw Fase 2 op campus Rachelsmolen. Dit project startte na een sanering van de grond in september 2021. Op 14 september ondertekenden Fontys en aannemers definitief de bouwovereenkomst. De verhuizing en ingebruikname is gepland in de zomer van 2023;
- de herhuisvesting van de Fontysdiensten. In 2021 is het gezamenlijk programma van eisen voor de huisvesting van alle zeven ondersteunende diensten en een voorkeursscenario vastgesteld in een businesscase. Afgesproken is dat de huisvesting van de diensten vanaf eind 2023 bestaat uit flexibele werkomgevingen met hubs op de grotere Fontyslocaties voor een betere samenwerking met instituten en de diensten onderling.

Gebouw R10 wint prijs Schoolgebouw van het Jaar 2021

Eind 2021 vierden Fontys en Ector Hoogstad Architecten een klein feestje: gebouw R10 won namelijk de prijs Schoolgebouw van het Jaar 2021 tijdens de Architectenweb Awards 2021. De prijs is gebaseerd op maatschappelijke relevantie, vakmanschap en mate van vernieuwing. Een mooi compliment voor alle betrokkenen bij het Huisvestingsprogramma.

Campusvisies

In navolging van Eindhoven en Tilburg heeft nu ook Fontys Venlo een eigen campusvisie. Deze visie is tot stand gekomen in afstemming met de belangrijkste interne en externe stakeholders. Centraal in de campusvisie staat de rol van Fontys Venlo als belangrijke kennispartner van de Euregio, die zorgt voor goed opgeleid talent, praktijkgericht onderzoek en advies, passend bij de regionale behoeften en prioriteiten. Fontys Venlo ziet haar toekomstige fysieke leer- en onderzoeksomgeving als een compacte campus met aanvullend een goed gelegen netwerk aan (internationale) fieldlabs. De campusvisie is ook onderdeel van de uitrol van de nieuwe Vastgoedagenda. Na vaststelling van de campusvisie is een onderzoek gestart naar mogelijke locaties voor de toekomstige campus van Fontys Venlo.

Bestaande huisvesting

Ook in 2021 was Fontys continu bezig om de bestaande huisvestingsfaciliteiten kwalitatief te verbeteren en aan te passen op veranderingen in het onderwijs. Dat heeft onder meer de volgende resultaten opgeleverd:

- *Onderwijsruimtes en werkomgeving ingericht op blended leren en werken*
Blended leren en werken werd door de komst van corona geïntroduceerd, maar is een blijvend principe bij Fontys. In de zomer van 2021 hebben we een project uitgevoerd om een deel van onze onderwijs- en werkrumtes te voorzien van de nodige facilitaire en IT-voorzieningen om gebruik te kunnen maken van blended onderwijs en werken. Zo zorgden we voor faciliteiten die het mogelijk maken om op afstand te kunnen deelnemen aan het onderwijs dat op de campus plaatsvindt (hybride onderwijs). Ook creëerden we voorzieningen om op afstand deel te kunnen nemen aan een overleg dat voor het overige deel fysiek plaatsvindt in een van de gebouwen, zoals middelen voor video-conferencing.
- *Passende huisvesting dienst IT in KennedyToren*
Onder de noemer FIVA (zie paragraaf 5.3) onderging dienst IT een transitie in werkwijze en organisatie. Om deze organisatorische transitie op een optimale manier te ondersteunen was passende huisvesting noodzakelijk. Daarom is in 2021 gezocht naar de meest geschikte, tijdelijke huisvesting voor dienst IT. Huisvesting die medewerkers en bezoekers inspireert en uitnodigt. Een aantrekkelijke werkomgeving voor in- en extern personeel waarin veilig en gezond gewerkt kan worden. Deze huisvesting werd gevonden in locatie KennedyToren in Eindhoven. De medewerkers van de dienst werden gefaseerd naar de nieuwe locatie verhuisd. De eerste groep startte in september 2021 op hun nieuwe werkplek. Zij werden allemaal feestelijk welkom geheten en ontvingen een uitgebreide wegwijzer voor een 'zachte landing'.

6. ONDERZOEKEND FONTYS

Fontys wil een onderzoekende organisatie zijn. Lectoren, docenten en studenten onderzoeken samen met partners uit het werkveld hoe ze de beroepspraktijk kunnen innoveren. Door vanuit verschillende disciplines – zowel binnen als buiten Fontys – samen te werken, samen te leren en samen te onderzoeken, leveren we met de opgedane kennis een bijdrage aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Ons praktijkgericht onderzoek is georganiseerd binnen lectoraten, centers of expertise en kenniscentra en wordt uitgevoerd samen met partners uit het werkveld en collega-onderwijsinstellingen. Op opleidingsniveau worden de leerlijnen vanuit het onderzoek gevoed.

In dit hoofdstuk beschrijven we de manier waarop we ons onderzoek vormgeven en organiseren, en de belangrijkste resultaten op het gebied van onderzoek die we in 2021 hebben behaald. Een jaar waarin de coronacrisis opnieuw veel impact heeft gehad op de lopende onderzoeksprojecten, de onderzoekers zelf en de studenten die zich bezighielden met onderzoek.

Naar een onderzoekend Fontys

In onze strategie Fontys for society 2021-2025 beschrijven we hoe we vormgeven aan een onderzoekend Fontys. De komende jaren gaan we ons richten op:

- *Verbinding tussen onderwijs en onderzoek in elk instituut*
Onderwijs en onderzoek lopen bij Fontys bijna naadloos in elkaar over, bijvoorbeeld in onze hybride leer- en onderzoeksomgevingen. Ieder Fontysinstituut doet onderzoek en heeft minimaal één lectoraat.
- *De organisatie van multidisciplinair onderzoek*
Omdat veel maatschappelijke vraagstukken zich afspelen op de snijvlakken van disciplines, versterken we de instituufoverstijgende multidisciplinaire samenwerking in onderzoek. Dit doen we via een beperkt aantal centres of expertise (coe's) én via de kleinschaliger kenniscentra.
- *Zes kennisthema's*
We organiseren ons onderzoek rondom zes maatschappelijke thema's: Enabling Technologies, Smart Mobility, Healthy & Inclusive Society, Creative Economy, Future (of) Learning en Sustainability & Circularity. Deze thema's hebben we ontleend aan diverse regionale, nationale en mondiale agenda's.

6.1 Verbinding onderwijs en onderzoek

Fontys streeft ernaar dat elke student, docent en opleiding structureel betrokken is bij onderzoek. Dat betekent dat studenten beschikken over vaardigheden om kennis te verwerven en nieuwe kennis te ontwikkelen: afgestudeerden moeten als *reflective practitioners* kunnen bijdragen aan vernieuwingen in de beroepspraktijk en aan het innovatievermogen van de regio. De verankering van het onderzoek in het onderwijs krijgt bij Fontys op verschillende manieren vorm. Alle opleidingen hebben doorlopende leerlijnen waarin onderzoek en onderzoeksvaardigheden vooropstaan. Daarnaast nemen studenten deel aan het onderzoek van hun opleiding, bijvoorbeeld in stages en afstudeeropdrachten, maar ook in de context van minors en aansluitingsprogramma's.

Studenten nemen ook actief deel aan het praktijkgericht onderzoek in de verschillende leer- en onderzoekomgevingen, waar ze samenwerken met professionals uit de beroepspraktijk, onderzoekers en docenten (zie paragraaf 5.1). Het is de taak van docenten om deze contexten te integreren in het onderwijs. Dit stelt specifieke eisen aan hun professionaliteit en didactische en innovatieve bekwaamheden. De directe betrokkenheid van docenten en studenten bij onderzoek enerzijds en de actieve rol van lectoren anderzijds zijn daarbij van grote waarde: die wisselwerking maakt het mogelijk om het curriculum van opleidingen duurzaam te actualiseren en innoveren, en om de eindniveaukwalificaties te concretiseren.

Uitgangspunten voor praktijkgericht onderzoek

Onze uitgangspunten voor praktijkgericht onderzoek zijn:

1. Onderzoek en onderwijs zijn **gelijkwaardige activiteiten**. Ze versterken en verrijken elkaar, en zijn nauw met elkaar verbonden. **Iedere student en docent komt in aanraking met onderzoek**: in hybride leer- en onderzoekomgevingen of in onderzoeksprojecten.
2. Met de kennis, inzichten en producten die ons onderzoek voortbrengt, hebben we **impact op de buitenwereld**. Ons praktijkgerichte onderzoek draagt op die manier aantoonbaar bij aan **innovaties in werkveld en de samenleving, én aan de wetenschap**.
3. Ons onderzoek is **verbonden met maatschappelijke vraagstukken** en met ontwikkelingen in het werkveld. Dat onderzoek voeren we niet alléén uit, maar doen we **samen** met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en collega-instellingen.
4. Ons onderzoek voldoet aan **methodologische standaarden** en aan de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en is gecommiteerd aan de uitgangspunten van **open access** en **open science**.

6.2 Zes kennisthema's: multidisciplinair onderzoek rond maatschappelijke vraagstukken

Fontys wil in 2025 een krachtige kennisinstelling zijn met onderwijs en onderzoek als gelijkwaardige activiteiten. Daarom versterken we het onderzoek de komende jaren zowel kwalitatief als kwantitatief. Meest in het oog springende factor is het instituutsoverstijgende, multidisciplinaire onderzoek door inrichting van centres of expertise en kenniscentra, georganiseerd rond de zes kennisthema's zoals beschreven in Fontys for society. Deze beeldbepalende centra gaan zorgen voor meer focus, massa en impact via een samenhangende onderzoeksprogrammering rond de maatschappelijke vraagstukken die spelen binnen de zes kennisthema's. Deze kennisthema's zijn:

- Enabling Technologies / Ondersteunende Technologieën
- Smart Mobility / Slimme Mobiliteit
- Healthy & Inclusive Society / Gezonde & Inclusieve Samenleving
- Creative Economy / Creatieve Economie
- Future (of) Learning / Toekomst van Lereren
- Sustainability & Circularity / Duurzaamheid & Circulariteit

Elk centre of expertise of kenniscentrum van Fontys verhoudt zich tot een van deze kennisthema's. De lectoraten van Fontys opereren in deze centra in publiek-private samenwerkingsvormen. Deze samenwerkingsvormen passen bij de formele, landelijk erkende centres of expertise of meer intern gebaseerde kenniscentra. Eind 2021 zijn deze instituutsoverstijgende multidisciplinaire onderzoeksgroepen vormgegeven in programmaplannen voor alle centra. In totaal gaat het om tien centra, die zich in verschillende ontwikkelstadia bevinden. Zo is Fontys al enige tijd actief in vier centres of expertise, die zich waar nodig de komende jaren verder zullen ontwikkelen op basis van de plannen. In 2022 gaan de nieuwe centra van start.

Centres of expertise

De centres of expertise bieden ondernemers, instituten, wetenschappers, docenten, studenten en andere betrokkenen de ruimte om hun kennis te bundelen, verder te ontwikkelen en te vertalen naar concrete toepassingen. Omdat innovatie vaak voortkomt uit interdisciplinaire samenwerking, verbinden de centra de verschillende opleidingen binnen Fontys aan elkaar. In twee van de vier centres of expertise waarin we al actief zijn, is Fontys penvoerder; in de overige twee participeert Fontys samen met andere onderwijsinstellingen. Behalve de vier bestaande centra is ook een nieuw centre of expertise in oprichting.

HTSM

Het Fontys Centre of Expertise High Tech Systems & Materials (HTSM) heeft in de Brainportregio een centrale rol in het samenbrengen van hoger beroepsonderwijs en (technisch) bedrijfsleven. Het centre verbindt onderzoeksgroepen van Fontys aan bedrijven en instellingen, zodat zij samen (hightech-gerelateerd) praktijkgericht onderzoek kunnen doen. Studenten, docent-onderzoekers en professionals van bedrijven creëren binnen dat onderzoek nieuwe kennis, die innovatie aanjaagt binnen onderwijs én bedrijfsleven. Via inspiratiesessies, webinars en lezingen wordt die kennis gedeeld met het (technische) werkveld. Op die manier stimuleert het centre een leven lang ontwikkelen van professionals.

Het Centre of Expertise HTSM is verbonden aan tal van bedrijven: van mkb tot grote internationale spelers. Binnen Fontys werkt het centre nauw samen met instituten en lectoraten/ onderzoeksgroepen, waarvan de activiteiten gelieerd zijn aan hightech-toepassingen. Belangrijke onderzoeksgebieden zijn Additive Manufacturing (inclusief 3D-printing), Agro-Mechatronica, Distributed Sensor Systems, Mechatronica en Robotica, Natural Sciences, Embedded Software, Artificial Intelligence en Big Data. Het aantal breidt zich snel uit, omdat (ondersteunende) technologie in toenemende mate een rol speelt in andere domeinen, zoals Logistiek, Psychologie, Business, Health, Circularity, Mobility en Learning. Jaarlijks ondersteunt het Centre of Expertise HTSM tientallen onderzoeken.

Het Centre of Expertise HTSM sluit aan bij het kennisthema Enabling Technologies / Ondersteunende Technologieën.

Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie

Het Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie (FECT) voert praktijkgericht onderzoek uit naar de overgang van een lineaire naar een circulaire economie en energietransitie. Daarbij werkt het samen met (regionale) bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en consumenten. Doel is om door samen te werken, kennis te delen en die kennis toe te passen, nieuwe samenwerkingsverbanden te creëren waarbinnen circulariteit kan opbloeien. De focus ligt op het mkb in Zuid-Nederland. Aan het FECT is het lectoraat Circulaire Transitie verbonden. In november 2021 hield het FECT een symposium waarin de circulaire tools gepresenteerd werden die Fontys samen met en voor mkb-ondernemers heeft ontwikkeld.

Het Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie sluit aan bij het thema Sustainability & Circularity / Duurzaamheid & Circulariteit. Het FECT zal zich de komende jaren verder ontwikkelen richting een formeel, landelijk erkend Centre of Expertise.

ACE

Bij het Automotive Center of Expertise (ACE) komen de dagelijkse beroepspraktijk, hoger beroepsonderwijs en onderzoek op het gebied van automotive samen. ACE is een samenwerkingsverband tussen Fontys, de HAN University of Applied Sciences, de Hogeschool Rotterdam en het bedrijfsleven. Ontwikkelingen in mobiliteit gaan razendsnel. De toekomst van het wegverkeer vraagt om slimme en groene oplossingen. ACE heeft als doel de Nederlandse automotivesector sterk, wendbaar en toekomstbestendig te houden. De drie voornaamste onderzoeks- en expertisegebieden zijn Automotive Future, Energy Transition en Smart Mobility. De hogescholen voeren individueel en gezamenlijk onderzoek uit met verschillende bedrijven. ACE sluit aan bij de veranderingen die in deze industrie voortdurend plaatsvinden, onder meer door zelfrijdende en elektrische auto's verder te ontwikkelen.

De coronacrisis heeft een enorme impact op de automotivesector. De taak van ACE werd daarmee de afgelopen twee jaar nog urgenter: het verbinden van bedrijven en hogescholen, maar dan nu binnen de (on)mogelijkheden die de veranderde maatschappij bood. En dat is in 2021 opnieuw gelukt. De (grotendeels) online edities van bijvoorbeeld de ACE Student Award en de ACE Automotive Carrière dag waren weer zeer succesvol. Los van de grote evenementen liepen de dagelijkse contacten met partners ook zonder problemen door, net als de stages, (afstudeer)onderzoeken, (online) workshops, het TALCOM-programma – een learning community gericht op een leven lang ontwikkelen – en de meeste andere activiteiten.

ACE sluit aan bij het thema Smart Mobility / Slimme Mobiliteit. Fontys is geen penvoerder van dit centre of expertise.

KennisDC Logistiek

Zeven kennisinstellingen bundelen hun krachten in het landelijke netwerk KennisDC Logistiek. Iedere regio heeft een groot netwerk van ondernemingen, overheden, onderwijs- en onderzoeksorganisaties. Slimme onderlinge samenhang en samenwerking staat centraal in dit publiek-private samenwerkingsverband. Het KennisDC speelt in op vragen en behoeften vanuit de markt en de regio, en deelt – on- en offline – kennis en talent. Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek is een van de kartrekkers van het KennisDC Logistiek.

Dit jaar zijn er, ondanks de coronacrisis, weer verschillende projecten van start gegaan waar het KennisDC Logistiek bij betrokken was. Zoals het project Greening Corridors, over verduurzaming van goederenvervoercorridors, en de ontwikkeling van de masterclass Synchro Maturity, gebaseerd op kennis die de afgelopen jaren is opgedaan via praktijkgericht onderzoek. Ook zijn de eerste opleidingen binnen het project LogistiekLerenZonderGrenzen van start gegaan: interactieve, kosteloze opleidingen voor studenten, logistieke professionals, werkenden die zich willen omscholen, werkzoekenden en studenten. De webinars en college tours zijn een groot succes.

Het KennisDC Logistiek sluit aan bij het thema Smart Mobility / Slimme Mobiliteit. Fontys is geen penvoerder van dit centre of expertise.

Healthy Society (in oprichting)

In 2021 is besloten tot de oprichting van een vijfde centre of expertise, aansluitend bij het thema Healthy & Inclusive Society / Gezonde & Inclusieve Samenleving: Healthy Society.

Kenniscentra

In de kleinschaliger kenniscentra zullen gezamenlijke onderzoeksinitiatieven worden ontplooid, waaraan verschillende lectoraten kunnen bijdragen. In 2021 is besloten tot de ontwikkeling van de volgende kenniscentra:

- Artificial Intelligence (thema: Enabling Technologies / Ondersteunende Technologieën);
- Inclusive Society (thema: Healthy & Inclusive Society / Gezonde & Inclusieve Samenleving);
- Creative Economy (thema: Creative Economy / Creatieve Economie);
- Youth Education for Society (thema: Future (of) Learning / Toekomst van Leren);
- Leven Lang Ontwikkelen (thema: Future (of) Learning / Toekomst van Leren).

Sessies Leven Lang Ontwikkelen-week online te vinden

In juni 2021 vond de tweede Leven Lang Ontwikkelen (LLO)-week plaats, opnieuw online. Tijdens deze week deelde Fontys kennis rondom thema's als hybride leeromgevingen, leven lang ontwikkelen, inclusiviteit in het onderwijs en future skills. De sessies waren gebaseerd op expertise die is opgedaan uit praktijkgericht onderzoek vanuit verschillende onderzoeksgroepen. Om ervoor te zorgen dat we deze kennis nog breder kunnen delen, zijn er sessies opgenomen. Op www.fontys.nl/llo zijn niet alleen deze opnames terug te zien, maar ook podcasts te luisteren en inspirerende digitale magazines te lezen. De LLO-week is onderdeel van het Fontysbrede kennisthema Future (of) Learning.

6.3 Organisatie van het onderzoek

Het onderzoek binnen Fontys wordt uitgevoerd via lectoraten, die vanaf 2022 participeren in de centres of expertise of kenniscentra. Ondanks de impact van de coronacrisis is er op organisatorisch vlak ook in 2021 veel gebeurd.

Lectoraten

De lector en het lectoraat vormen de as van de onderzoeksfunctie bij Fontys. De lector is de schakel tussen onderwijs en onderzoek, tussen docenten en onderzoekers, en tussen hogeschool, bedrijfsleven en samenleving. De lector initieert en onderhoudt de contacten met andere kennisinstellingen en verworft subsidieprojecten. Het overgrote deel van de instituten heeft inmiddels een of meerdere eigen lectoraten, of is intensief betrokken bij de lectoraten van andere opleidingen. Bij Fontys werken momenteel 45 lectoren bij 44 lectoraten. Daarnaast zijn er nog vier vacatures voor nieuwe lectoren.

Prestigieuze prijzen voor lectoren

Young Outstanding Researcher Award 2021

Rens Brankaert, lector Health Innovations & Technology, is in april onderscheiden met de Young Outstanding Researcher Award 2021. Volgens Alzheimer Nederland, die de prijs uitreikt, gaat Brankaert samen met een tweede prijswinnaar 'het verschil maken in innovatief dementie-onderzoek'. Aan de onderscheiding is een geldbedrag verbonden van 100.000 euro.

Deltapremie 2021

In november won Steven Vos, lector Move to Be, samen met lector Margie Topp van hogeschool Windesheim de Deltapremie, de toonaangevende prijs voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Beiden ontvangen een premie van 500.000 euro voor hun baanbrekend onderzoek naar het werken aan een gezonde leefstijl en het recyclen van 'moeilijke kunststoffen'. Vos ontving de prijs voor het baanbrekend praktijkgericht onderzoek rondom gezonde leefstijl dat hij uitvoert met zijn onderzoeksgroep binnen het lectoraat Move to Be. De prijs van 500.000 euro zal onder andere worden ingezet om de Workplace Vitality Hub verder te ontwikkelen. De hub is hét living lab op het gebied van innovatie op de werkvloer en is ontstaan vanuit het FITT-consortium (TU/e, imec en TNO en TU/e), dat daarmee ook invulling geeft aan de @Work-programmalijn binnen de ELIS Innovation Hub.

Binnen dit living lab kunnen slimme technologieën worden onderzocht in een echte kantooromgeving. Denk hierbij aan slimme bureaustoelen die jou vertellen wanneer je een rondje moet gaan lopen, een vloerbedekking die aangeeft hoe druk het is, of bureaus die aangeven welke plekken bezet zijn en aan het eind van de dag schoongemaakt moeten worden. Naast de kantooromgeving spelen ook andere omgevingen een zeer belangrijke rol in algemene vitaliteit en gezondheidsbevordering, zoals wijken of sportomgevingen.

Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek Fontys

Met het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek Fontys (2020-2022) werken we aan de versterking van het praktijkgerichte onderzoek van Fontys. Dit gebeurt langs vier lijnen: Focus & Massa (organisatie van onderzoek), Personeelsbeleid, Kwaliteitsborging en Indicatoren. In 2021 zijn uitgangspunten voor de governance en inrichting van de onderzoeksorganisatie vastgesteld, die de kaders bieden voor de beeldbepalende centra voor het onderzoek van Fontys (centres of expertise en kenniscentra). Ook zijn de programmaplannen geschreven die vorm en inhoud geven aan deze centra. Een ontwikkeling binnen het personeelsbeleid is dat er voor deze centra leading lectoren zijn aangesteld, die in samenwerking met de andere lectoren de programmatische samenhang van de centra vormgeven. Daarnaast is een handreiking opgesteld die de kwaliteitsborging van onderzoek verder concretiseert.

Onderzoeksoutput en -data

We vinden het belangrijk dat onderzoeksdata en de output van het onderzoek dat binnen Fontys is uitgevoerd, zo veel mogelijk vrij en gratis toegankelijk zijn. In 2021 is daartoe een visie op Open Access geformuleerd, bedoeld als leidraad voor activiteiten die ervoor moeten zorgen dat de toepassing van Open Access bij Fontys wordt bevorderd. Daarnaast is Fontys in 2021 actief lid geworden van het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek (tegenwoordig Publinova). Dit gezamenlijk platform van de hogescholen is erop gericht om kennisproducten van praktijkgericht onderzoek meer zichtbaar en vindbaar te maken.

In 2021 is de applicatie DataverseNL (van DANS) succesvol geïmplementeerd. Hiermee is het mogelijk om onderzoeksdata te publiceren en archiveren. Ook is in 2021 het project Impuls-RDM uitgevoerd, mede vanwege de toekenning van de Impuls-subsidie 2020 van Regieorgaan SIA. Vanuit dit project is gewerkt aan de optimalisatie en borging van de ondersteuningsorganisatie voor onderzoekers op het gebied van Research Data Management. Hierbij is een leerlijn ontwikkeld als onderdeel van de RDM-basistraining. Ook heeft Fontys een data scientist en twee data stewards aangesteld. Het college van bestuur is akkoord gegaan met het instellen van de rol van datasupporter voor elke instituutorganisatie. Een groot aantal instituten heeft de rol van datasupporter eind december 2021 ook daadwerkelijk ingevuld. Ten slotte is er een

nieuwe centrale onderzoeksportal ingericht, waar onderzoekers terecht kunnen met al hun vragen over de ondersteuning van praktijkgericht onderzoek binnen Fontys.

Commissie Lectoraten & Lectoren

De Fontys Commissie Lectoraten & Lectoren is een adviesorgaan van het college van bestuur. De commissie adviseert over het instellen van nieuwe lectoraten en bij verlengingsaanvragen van bestaande lectoraten. De commissie bestaat uit vier praktiserende lectoren en wordt voorgezeten door een instituutsdirecteur. In 2021 zijn vijf nieuwe lectoraten aangesteld: Artistic Connective Practices (Fontys Hogeschool voor de Kunsten), Moral Design Strategy (Fontys Hogeschool Economie en Communicatie), Sense (Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid), Learning Design (Fontys Lerarenopleiding Tilburg) en Ethisch Werken (Fontys Hogeschool HRM en Psychologie). Daarnaast is gereageerd op acht verlengingsaanvragen voor bestaande lectoraten. In juni 2021 is een nieuwe schrijfwijzer voor verlengingen van lectoraten beschikbaar gekomen.

Commissie Ethiek van Onderzoek

Fontys heeft een Commissie Ethiek van Onderzoek die onderzoeksvoorstellen van lectoraten, docenten en studenten (via docentbegeleiders) beoordeelt op ethische integriteit. In 2021 heeft deze commissie advies uitgebracht over 39 ingediende onderzoeksvoorstellen. Daarnaast is zij zeer regelmatig het gesprek aangegaan met onderzoekers en afstudeerbegeleiders, onder meer over de screening rond WMO-plichtigheid. De commissie was oorspronkelijk ingericht voor het domein Mens en Maatschappij. De aandacht voor het ethische aspect van praktijkgericht onderzoek neemt de laatste jaren bij de onderzoekers (professionals en studenten) toe en beperkt zich niet alleen tot het domein Mens en Maatschappij. Daarom is de commissie inmiddels uitgebreid met leden uit het domein Educatie.

Volledige, Fontysbrede implementatie van de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit voor het hoger onderwijs (NGWI) uit 2018 is voorzien in 2022. Fontys is in dit kader een samenwerking aangegaan met HZ University of Applied Sciences, Avans Hogeschool en Breda University of Applied Sciences. We gaan een gezamenlijke klachtencommissie inrichten en inhoudelijk samenwerken bij de implementatie en uitvoering van de gedragscode. De Commissie Ethiek van Onderzoek speelt hierbij een adviserende rol.

6.4 Subsidies

De samenwerking binnen én buiten Fontys biedt mogelijkheden om aansprekende onderzoeksprogramma's voor een langere periode uit te zetten en samen externe middelen te verwerven. De verscheidenheid aan subsidieaanvragen is groot en omvat zowel onderwijs als onderzoek, op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Fontys Subsidie Advies (FSA) adviseert en begeleidt de Fontys onderzoekers bij het scouten en verwerven van tweedegeldstroommiddelen. Voor hogescholen zorgen de subsidieregelingen van SIA voor het meeste volume in subsidieprojecten. Voor deze regelingen staan hieronder de toekenningen uit 2021 benoemd. Bij de overige programma's zijn de volumes kleiner, maar is wel veel energie gestoken in het verkennen van (toekomstige) mogelijkheden en het opstellen van aanvragen. Voor sommige programma's is om deze reden iets meer toelichting opgenomen dan alleen de goedgekeurde aanvragen.

SPRONG

Met de SPRONG-regeling wil SIA de positie van praktijkgericht onderzoek van hogescholen versterken door te investeren in de doorgroei van krachtige onderzoeksgroepen. Een SPRONG-project is een langdurige samenwerking tussen ten minste twee hogescholen en het werkveld. Projecten lopen vier jaar met een optie tot verlenging van nogmaals vier jaar (na positieve evaluatie). Per hogeschool zijn maximaal twee penvoedersplekken beschikbaar. Binnen Fontys is in de zomer van 2021 een interne selectieprocedure doorlopen om de twee penvoedersplekken toe te wijzen. In de eerste ronde van dit nieuwe programma zijn zes aanvragen ingediend met Fontys als penvoerder (twee) of mede-aanvrager (vier). De helft van deze aanvragen is gehonoreerd: Fontys is penvoerder bij de Circulaire Sprong (Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie) en mede-aanvrager bij Greening Corridors (Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek, met penvoerder Hogeschool Rotterdam; zie ook paragraaf 6.2) en DigiReal (Fontys Hogeschool ICT met penvoerder Breda University of Applied Science).

De Circulaire Sprong: op weg naar een 100% circulair Nederland

Nederland wordt 100% circulair in 2050. Om dit te bereiken moeten producten anders worden vormgegeven en processen en verdienmodellen anders worden georganiseerd. Veel bedrijven zijn hier nog niet op ingesteld. De SPRONG-groep De Circulaire Sprong legt de basis voor een industriële circulaire transitie. Het doel is om een nieuw economisch verdienvermogen en maatschappelijke impact te ontsluiten in de regio Zuid-Nederland. In twee vraaggestuurde living labs voor bouw/infra (Helmond) en textielketens (Tilburg) worden circulaire innovaties en werkwijzen ontwikkeld en vergeleken met andere regio's. Daarnaast ontwikkelt het consortium twee extra living labs rond hightech en food. De living labs moeten de circulaire professionals van de toekomst voortbrengen. Het Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie is kartrekker van het project.

SIA RAAK-regeling

Via de RAAK-regeling van SIA werkt Fontys samen met andere hogescholen, ondernemers en publieke professionals aan innovatie en de ontwikkeling van nieuwe kennis. SIA financiert met de RAAK-regeling innovatieve onderzoeksprojecten via RAAK-publiek, RAAK-mkb en RAAK-PRO. In 2021 zijn twee RAAK-aanvragen van Fontys gehonoreerd: één via RAAK-publiek (Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Economie en Recht) en één via RAAK-mkb Fontys Hogeschool Engineering). Daarnaast kregen vier projecten een extra financiering via RAAK Impuls 2020. Het ging hier om een impulsfinanciering voor lopende RAAK-projecten om het onderzoek aan te passen aan de eisen van de anderhalvemetersamenleving.

SIA KIEM-regeling

Met de KIEM-regeling stimuleert SIA het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen het mkb en de publieke sector, en hogescholen en universiteiten. De samenwerkingspartners doen verkennend onderzoek op het gebied van (praktijkgericht) onderzoek en innovatie. In 2021 werden elf aanvragen voor KIEM 2021 gehonoreerd. Daarnaast werden twee aanvragen gehonoreerd voor KIEM GoCI, gericht op onderzoek naar onderwerpen in de creatieve industrie.

Overige SIA-regelingen

Hbo-postdoc

De hbo-postdocregeling van Regieorgaan SIA biedt gepromoveerde hbo-docenten de mogelijkheid om met een aanstelling van minimaal 0,8 fte 50% van hun tijd te besteden aan het doen van onderzoek. De andere helft van de aanstelling dienen ze te besteden aan het geven van onderwijs. Aan drie onderzoeksprojecten van Fontys werd in 2021 subsidie toegekend.

Take-off hbo

Take-off hbo financiert haalbaarheidsonderzoek voor ideeën die voortkomen uit onderzoek vanuit een hogeschool. FSA werkt hierbij samen met het Centrum van Ondernemerschap, een samenwerking die zeer succesvol is gebleken. Twee Fontys-aanvragen werden in 2021 gehonoreerd.

Daarnaast werd subsidie toegekend voor een project via de regeling Top-up en voor een project via de regeling Praktijkgericht onderzoek voor extramurale zorg.

Eindhoven Engine

Eindhoven Engine ontsluit de collectieve intelligentie in de Brainportregio. Door een unieke formule verbinden innovators van bedrijven zich met studenten en medewerkers van kennisinstellingen. Collectieve ambitie is de innovatie in onze regio verder te versnellen door samenwerking en cocreatie op collocatie. In de 2021 Open Call zijn drie projecten met Fontys als partner gehonoreerd.

Nationaal Groeifonds

Met het Nationaal Groeifonds investeert het kabinet de komende vijf jaar € 20 miljard in projecten die zorgen voor economische groei voor de lange termijn. In 2021 heeft de tweede ronde voor het ophalen van projecten plaatsgevonden. Groeifondsprojecten zijn ambitieuze projecten met een minimumomvang van €30 miljoen. Hogescholen hebben in de eerste ronde (2020) nauwelijks een rol gespeeld. Voor de tweede ronde zijn de aanvragen actief gescreend en zijn kansrijke projecten voor Fontys geselecteerd. Er is intensief samengewerkt in de organisatie, wat heeft geresulteerd in deelname in maar liefst negen voorstellen. De uitslag van de groeifonds aanvragen wordt medio 2022 verwacht.

Overige nationale regelingen

Verschillende Fontys-aanvragen zijn in 2021 gehonoreerd via de volgende regelingen (met tussen haakjes het aantal gehonoreerde aanvragen):

- ZonMw (2)
- SURF (2)
- HiTMaT (1)
- NWO Promotiebeurs (1)
- Comeniusprogramma (1)
- RVO mkb-werkplaatsen (1)
- NRO (1)
- REACT EU (EFRO) (1)

Toolbox om feedbackgeletterdheid te versterken

Feedback helpt studenten om zelf de regie over het leren te kunnen nemen. Maar vooral startende studenten hebben regelmatig moeite om de feedback van hun docenten goed te verwerken. Naast goed geformuleerde feedback van docenten is daarvoor 'feedbackgeletterdheid' nodig: het vermogen om feedback te benutten en te leren via het feedbackproces. Met het project 100 dagen feedbackgeletterdheid, waarvoor Fontys Hogeschool Kind en Educatie subsidie ontving via het Comeniusprogramma, ontwikkelt een kleine groep docenten in cocreatie met studenten een aanpak in de vorm van een toolbox voor studenten en docenten, bedoeld om de feedbackgeletterdheid te versterken. De toolbox wordt beschikbaar gesteld binnen en buiten Fontys.

Europese programma's

In 2021 zijn minder Europese subsidieaanvragen ingediend en tot beoordeling gekomen dan in voorgaande jaren. Dit hing direct samen met de afbouw en budgetuitputting van de oude, voor Fontys haalbare EU-programma's zoals Interreg periode 2014-2020. De eerste calls van de nieuwe programma's 2021-2027 worden in 2022 opengesteld. Daarnaast waren enkele internationale EU-subsidieaanvraagtrajecten waar Fontys aan deelnam in 2021 niet succesvol in de grote competitie die kenmerkend is voor de Europese subsidiearena. Verder speelt regelmatig het gebrek aan relevante inhoudelijke internationale netwerken en ontwikkelkracht voor Fontysonderzoek op. Het streven is om vanuit de nieuwe centres of expertise en kenniscentra naast nationale subsidiebronnen ook meer actief in te zetten op internationale consortia en projectvoorstellen op te werken naar internationale samenwerkingsprogramma's en EU-subsidiebronnen.

In 2021 werd via de volgende regelingen subsidie toegekend aan projecten met Fontys partnerdeelname (met tussen haakjes het aantal toekenningen):

- Interreg Euregio Maas-Rijn (2)
- Interreg Vlaanderen-Nederland (2)
- Erasmus+ cooperation partnerships (2)

6.5 Kwaliteitszorg onderzoek

Onderzoek is een van de twee kernactiviteiten van Fontys en daarbij is ook kwaliteitszorg van essentieel belang. Fontys heeft het kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek in 2017 ingericht op basis van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen. De uitgangspunten voor de manier waarop Fontys invulling geeft aan het BKO zijn vastgesteld langs drie pijlers:

1. een (digitaal) portfolio-onderzoek;
2. een peerreviewsysteem;
3. een visitatie door een externe commissie op het niveau van een te definiëren onderzoekseenheid, eens per vier jaar.

Fontys had in 2019 besloten om het domein als onderzoekseenheid te definiëren. Met de focus op de zes kennisthema's in Fontys for society, het speerpunt van focus en massa vanuit het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek en de centres of expertise en kenniscentra als boegbeelden voor het praktijkgerichte onderzoek van Fontys, is in 2021 besloten om de centra als onderzoekseenheid te definiëren.

De beleidsvoornemens rond de visie op en inrichting van kwaliteitsmanagement van praktijkgericht onderzoek sluiten aan op de visie op kwaliteitsmanagement van onderwijs. Dat houdt in dat Fontys voor onderzoek, evenals voor onderwijs:

- streeft naar een permanente 'visitatiewaardige' kwaliteitsomgeving waarin relevante informatie over de kwaliteit te allen tijde in- en extern zichtbaar is en verantwoord wordt;
- aan kwaliteitsontwikkeling werkt door (voortdurend) in dialoog te zijn met in- en externe stakeholders over de kwaliteit en de relevantie van het onderzoek, onder andere met behulp van indicatoren. Hierdoor leren we van en met elkaar;
- aan een kwaliteitscultuur werkt waarbij eigenaarschap van de relevante betrokkenen een kernbegrip is;
- een kwaliteitscyclus hanteert met een duidelijke PCDDA-structuur, waarbij de R staat voor Reflectie. In de reflectiefase wordt door het onderzoeksteam – al dan niet in afstemming met externe stakeholders – gereflecteerd op de bevindingen in het licht van de beoogde ambities en kwaliteitsdoelen van de onderzoekseenheid. Doel is om tot verbetervoorstellen of consolidering te komen en dit proces inzichtelijk te maken.

In proeftuinen rondom het schrijven van verlengingsaanvragen is de schrijfwijzer aangepast aan het kwaliteitsbeleid. Ook is gestart met het vullen van een toolbox om onderzoekseenheden te ondersteunen in bijvoorbeeld het uitvoeren van een peerreview.

7. MEDEWERKERS

Fontys is niet alleen voor studenten, maar ook voor medewerkers een *learning community*. Een leven lang ontwikkelen, talentgericht opleiden, vaardigheden opbouwen om binnen een steeds dynamischer omgeving van meerwaarde te kunnen zijn: dát is wat wij voor onze medewerkers nastreven. Alle medewerkers ontwikkelen zich richting een professionele leergemeenschap, waarin de samenwerking tussen studenten, professionals en werkveld vorm krijgt. Dat vereist een wendbaar Fontys: een organisatie met lerende, resultaatgerichte teams, die de verantwoordelijkheid bij de professional legt. Zo creëren we een community van flexibele professionals – docenten, managers, ondersteunend personeel – die elkaar makkelijk vinden als het gaat om het ontwikkelen van onderwijs en onderzoek, maar ook als het gaat om samenwerking op andere vlakken, zoals internationalisering, studiesucces of diversiteit.

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten op het gebied van medewerkers die we in 2021 hebben behaald. Een jaar dat ook voor medewerkers opnieuw in belangrijke mate in het teken stond van de coronacrisis. In verschillende periodes moest het onderwijs immers weer volledig online worden verzorgd. Voor iedereen die niet in het onderwijsproces werkzaam was gold het hele jaar het advies om waar mogelijk thuis te werken. In hoog tempo zijn maatregelen genomen om dit mogelijk te maken. Al deze veranderingen hebben veel van medewerkers gevraagd: flexibiliteit, extra uren en inzet en het steeds weer moeten vinden van nieuwe manieren om werken, vergaderen en onderwijs van afstand vorm te geven. Het is indrukwekkend te zien met welke veerkracht medewerkers deze extra druk en inspanningen hebben opgevangen.

Naar een wendbaar Fontys

In onze strategie Fontys for society 2021-2025 beschrijven we hoe we vormgeven aan een wendbaar Fontys. De komende jaren gaan we ons richten op:

- *Sturing*
Sturing vindt binnen Fontys op vier manieren plaats: op instituutsniveau, via gezamenlijke ondersteunende processen, via Fontysbrede programma's en projecten en vanuit wisselende coalities, zoals bestaande partnerships en nieuwe vormen van horizontale samenwerking.
- *Versterken van leiderschap*
De veranderingen binnen Fontys vragen veel van onze medewerkers. Daarom zetten we de komende jaren in ons personeelsbeleid en in de gesprekscyclus stevig in op leiderschap. Zowel van leidinggevend (formeel leiderschap) als van de overige medewerkers (persoonlijk leiderschap).

7.1 Professionele leergemeenschap

Fontysmedewerkers hebben de juiste kennis, houding en vaardigheden nodig om de professionele leergemeenschap vorm te geven. *Practice what you teach* houdt in dat we studenten 'voorleven' wat het is om professional te zijn: je blijven ontwikkelen, je talenten benutten, samenwerken, kennis delen en samen reflecteren op het verbeteren van het werk. Daarbij zijn vier elementen van belang. Vakmanschap, meesterschap, de mentaliteit van een lerende professional en persoonlijk leiderschap vormen de bouwstenen van een learning community. Alle medewerkers van Fontys maken zich deze elementen minimaal op basisniveau eigen – met uitzondering van meesterschap: dat geldt alleen voor docenten. In elk team moeten de bouwstenen in een goede balans aanwezig zijn. In ons professionaliseringsaanbod ligt de nadruk altijd op een of meerdere elementen.

Fontys daagt medewerkers uit om hun persoonlijke talenten optimaal te ontwikkelen. Daarbij is elke medewerker eigenaar van zijn eigen kwaliteit, ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit. Docenten, onderzoekers, lectoren en onderwijsondersteunend personeel zorgen er dus zelf voor dat zij optimaal bijdragen aan een professionele leergemeenschap. Zij krijgen daarbij volop ondersteuning vanuit de organisatie. Niet voor niets is de professionalisering van docenten een van de drie centrale thema's in ons Plan Kwaliteitsafspraken (zie ook hoofdstuk 2). Medewerkers kunnen gebruikmaken van de programma's die we aanbieden, maar eigen invulling van de professionalisering is uiteraard ook mogelijk.

Gesprek en afspraken over professionalisering

Uitgaand van eigenaarschap gaan bij Fontys alle medewerkers met hun leidinggevende – en als ze in een team werken met hun team – in gesprek over hun professionalisering. Ze bespreken waarin de medewerker zich wil professionaliseren en op welke manier. Medewerkers en leidinggevend maken daar vervolgens afspraken over, zoals is vastgelegd in de cao-hbo.

Gesprekscyclus

In april 2021 is het reglement Fontys Ontwikkelen en Beoordelen, de ontwikkelcyclus, door de vakbonden goedgekeurd. Net voor de zomer zijn we begonnen met de communicatie rondom deze nieuwe ontwikkelcyclus. Vanaf september 2021

zijn de instituten en diensten ermee aan de slag gegaan, afhankelijk van de cyclus die zij hanteren (kalender- of studiejaar). Daarbij hebben zij gebruikgemaakt van de tools die zijn aangereikt, zoals het Ontwikkelcafé, de Ontwikkelworkshop voor leidinggevend, de Reflectiekaart en de Ontwikkelwaaier. Deze tools helpen de medewerker na te denken over eigen ontwikkeling, onder meer door reflectie en feedback/-forward. De leidinggevend worden ondersteund door de mogelijkheid zich te professionaliseren op het voeren van een gelijkwaardig en talentgericht ontwikkelgesprek. Als de ontwikkelcyclus bij alle instituten en diensten minimaal een jaar heeft gelopen (februari/maart 2023) vindt een evaluatie plaats.

Tijd en budget voor ontwikkeling

Fontys wil dat elke medewerker 80 uur per jaar kan besteden aan deskundigheidsbevordering, professionalisering en permanente educatie. Dit is twee keer zo veel als de afgesproken ontwikkeltijd in de cao-hbo. In de cao is verder vastgelegd dat instellingsbreed minimaal 3% van de totale loonsom wordt besteed aan professionalisering.

In 2021 is 1,81% besteed aan professionalisering in de vorm van 'out of pocket'-kosten. Dit percentage is nagenoeg gelijk aan vorig jaar (1,83%). Vervangingskosten en interne professionalisering die niet wordt doorbelast worden niet apart bijgehouden en zijn hierin niet begrepen. In werkelijkheid liggen de bestedingen volgens de cao-definitie dus hoger dan 1,81%. Daarnaast is ook hier corona waarschijnlijk een belangrijke factor: de werkdruk wordt de afgelopen twee jaar als hoog ervaren (online lesgeven, privé-werkbalans, ontwikkeling toetsen/herontwerp onderwijs), waardoor veel medewerkers zeer waarschijnlijk weinig ruimte voelden om ook nog te professionaliseren. Bovendien is een deel van de professionaliseringactiviteiten vanwege corona geannuleerd of uitgesteld.

Talent ingebed in de organisatie

Talentgericht Fontys is een van de pijlers van de nieuwe strategie Fontys for society 2021-2025. Het geeft richting aan de belangrijke maatschappelijke opdracht die we hebben: het ontwikkelen van talent. Talent van studenten in de eerste plaats, maar ook talent van onze medewerkers én van talent van professionals uit de regio. Dat het thema talent zo'n prominente plek krijgt in de strategie laat zien dat we talent en talentmobilisatie goed hebben ingebed in de organisatie. Dat is ook terug te zien in de cijfers van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2021. Maar liefst 95% van de medewerkers van Fontys (die het MTO hebben ingevuld) geeft aan dat ze hun talenten kennen, en meer dan 70% van de medewerkers geeft aan dat ze hun talent ontwikkelen in het licht van de ambities van het instituut of de dienst.

Vanwege die mooie cijfers zetten we minder in op gerichte professionaliseringstrajecten voor het kennen, benutten en ontwikkelen van talent. In plaats daarvan geven we het gedachtegoed van talent en talentgericht werken een goede plek in onze HR-dienstverlening en professionaliseringsinitiatieven. Denk aan een ontwikkelingsgerichte insteek van de nieuwe ontwikkelcyclus of een programma rondom docentprofessionalisering gericht op het ontwikkelen van wendbare en talentgerichte professionals. Het lectoraat Dynamische Talentinterventies heeft vooral ingezet op de doorontwikkeling van interventies om ze ook voor een breder publiek toegankelijk te maken. Er is een nauwe samenwerking tussen het lectoraat en de dienst P&O, zodat resultaten uit onderzoek en ontwikkelde interventies kunnen worden vertaald naar de Fontyspraktijk.

Docentprofessionalisering

Complexe maatschappelijke vraagstukken en de snelle technologische ontwikkelingen vragen enerzijds samenwerking vanuit verschillende disciplines en anderzijds wendbare professionals. Binnen Fontys kiezen we voor onderwijs dat talentgericht, onderzoekend, multidisciplinair, flexibel en gepersonaliseerd is, in en samen met de beroepspraktijk en met behulp van nieuwe technologieën en innovatieve onderwijsvormen. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de rol van docenten en de kennis, houding en vaardigheden die zij nodig hebben in hun werk en binnen de dynamische context waarin zij werken.

Programma Docentprofessionalisering

In 2021 is volop gewerkt aan de doorontwikkeling van het programma Docentprofessionalisering. Dit programma heeft als doel om zowel de wendbaarheid van docenten en leidinggevend te vergroten als hun kennis, houding en vaardigheden te versterken, zodat ze makkelijker kunnen anticiperen op ontwikkelingen die de onderwijskwaliteit bevorderen. In het programma is de wendbare docent (professional) nader gespecificeerd naar zes Fontysrollen: expert, organisator, coach, cocreator, onderzoeker en (lerende) samenwerkende professional. Vanwege de focus van andere strategische programma's richt het programma zich met name op de rollen van coach, cocreator en samenwerkende lerende professional. Met het programma zetten we ook in op de kwaliteitsafspraken op het gebied van Docentprofessionalisering. Zie paragraaf 2.5.2 voor een beschrijving van de resultaten van het programma.

Binnen het programma werken we gelijktijdig aan Fontysbrede borging van de programmaresultaten. Instituten zijn tevreden over de adviezen en plannen die worden gemaakt door het programma. Ook de deelname aan de professionaliseringstrajecten op de verschillende rollen wordt als positief ervaren.

Onderwijskwalificatie docenten

FKO (Fontys Kwalificatie Onderwijs) ontwikkelt en verzorgt de kwalificaties op het gebied van docentprofessionalisering. De belangrijkste certificeringen zijn de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Deze twee assessments vormen samen de landelijk vastgestelde Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Voor een vaste aanstelling is de BKO voldoende. Daarna kan de docent zich verder ontwikkelen in toetsing (BKE). In 2021 is de BKO vernieuwd, zodat deze meer aansluit op het huidige onderwijs. In de vernieuwde BKO is er meer aandacht voor de rol van coach en zijn de criteria geformuleerd in leeruitkomsten. De beroepsproducten moeten worden vormgegeven in de context van de BKO-kandidaat. In studiejaar 2021-2022 werken verschillende pilotgroepen met deze vernieuwde BKO-handleiding. Ook is er een opzet gemaakt voor een traject waarbij er meer aandacht is voor netwerken en professionaliseren in de eigen context. Na evaluatie zal de vernieuwde BKO in september 2022 de huidige BKO-handleiding vervangen.

Om als docent te blijven ontwikkelen zijn er ook assessments op medior- en seniorniveau op de vier thema's didactiek en toetsing, studentcoaching, onderzoek en media. Deze worden op dit moment doorontwikkeld zodat ze aansluiten bij de vernieuwde BKO en meer ontwikkelingsgericht ingezet kunnen worden.

Masteropgeleide docenten

Het percentage docenten met (minimaal) een masteropleiding was eind 2021 73,5% (in 2020: 76,7%), en is daarmee gedaald ten opzichte van 2020. Kanttekening bij deze uitkomst is dat van een grote groep medewerkers het opleidingsniveau niet bekend is, omdat medewerkers hun opleidingsniveau tegenwoordig zelf moeten registreren. Dit blijkt in de praktijk lang niet altijd te gebeuren. In 2021 hebben in totaal 53 medewerkers van Fontys een lerarenbeurs van OCW toegekend gekregen. Omdat halverwege het jaar het subsidieplafond in zicht kwam en het erop leek dat een belangrijk deel van de ingediende aanvragen niet kon worden toegekend, heeft OCW hiervoor extra middelen ter beschikking gesteld.

Ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel

In 2021 is er geen specifieke extra aandacht geweest voor de ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel, zoals die er in voorgaande jaren wel was. De COVID-19-pandemie maakte het organiseren van een fysiek GrOw-event zoals in 2020 onmogelijk. Uit onderzoek is gebleken dat het OOP het evenement bij voorkeur fysiek volgt. De 'funfactor' (zoals elkaar fysiek kunnen ontmoeten) speelt daarin ook een grote rol. Uiteraard hebben alle OOP'ers wel gebruik kunnen maken van het reguliere aanbod en initiatieven aan professionalisering, zoals individuele coaching en deelname aan online en offline leeroplossingen op het gebied van onder andere talentontwikkeling, vitaliteit en persoonlijke vaardigheden. In 2022 bekijken we hoe we weer een extra impuls kunnen geven aan eerdere succesvolle initiatieven zoals het GrOw-event.

Programma (re)boost

In 2021 is het (re)boost-programma gestart. Dit is een ontwikkeltraject voor Fontysmedewerkers die twijfelen of het werk dat ze doen nog bij hen past en op zoek zijn naar een volgende stap in hun loopbaan. Deelnemers gaan twintig weken lang één dag per week binnen het programma aan de slag met hun eigen ontwikkeling. Daarbij werken ze aan uitdagende opdrachten die antwoord geven op vragen als: wat fascineert jou, waar ben je goed in en hoe wil jij van betekenis zijn? In 2021 zijn veertien medewerkers aan het (re)boost-programma gestart, van wie negen deelnemers het programma inmiddels hebben afgerond. Alle deelnemers geven aan dat ze het enorm waarderen dat Fontys de tijd en ruimte biedt om op deze manier stil te staan bij een volgende loopbaanstap.

Leiderschap

De komende jaren zetten we stevig in op de versterking van formeel en persoonlijk leiderschap. Ook in 2021 hebben we al veel aandacht aan leiderschap besteed.

Pilot Strategisch Leiderschapsprogramma

Begin 2020 is een pilot van het Strategisch Leiderschapsprogramma in samenwerking met de Baak afgerond. Vanwege corona is besloten om het vervolg in 2021 on hold te zetten en te verplaatsen naar 2022.

Managementevent

In 2021 is het jaarlijkse managementevent georganiseerd voor alle leden van het managementteam van Fontys. Dit jaar zou het event volledig in het teken staan van Fontys for society. Vanwege corona is een week voorafgaand aan het event besloten om het te verplaatsen naar 12 mei 2022.

Lopende trainingen

De lopende trainingen zoals het Fontys Leadership Program (FLP) en Scope, het leiderschapstraject voor functioneel leidinggevend, zijn zo veel mogelijk fysiek aangeboden. Waar dit vanwege corona niet mogelijk was, is gekozen voor een blended variant. Fontys for society is in deze bestaande leiderschapstrajecten goed ingebed.

Fontysberaad

Het bereiken van de ambities uit Fontys for society vraagt iets van de horizontale samenwerking binnen Fontys en Fontysbrede innovatie. Daarom hebben we begin 2021 besloten om te investeren in de samenwerking en het leiderschap binnen het Fontysberaad. Het Fontysberaad bestaat uit alle directeuren van instituten en diensten en het college van bestuur. Dit onderwerp is op de agenda van ieder Fontysberaad gezet. De centrale vraag daarbij was steeds: wat vraagt het nieuwe strategisch plan van leiderschap en samenwerking? Er is complexe casuïstiek op het gebied van de horizontale samenwerking besproken. Ook hebben leden van het Fontysberaad hun talenten gedeeld, en hebben ze benoemd wat vertrouwen en samenwerking voor hen betekent. De denktank heeft in november benoemd dat zij een ontwikkeling zien als het gaat om onderlinge samenwerking, openheid en vertrouwen. In 2022 wordt dit initiatief doorgezet en versterkt.

Inwerkbeleid directeuren

In 2021 is het inwerkprogramma voor directeuren van 2015 herzien en geactualiseerd. Hierbij is expliciet aandacht besteed aan het overdrachtsdossier, de belangrijkste regelingen en procedures, de kennismaking met het college van bestuur, de kennismaking met Fontys, de rol van de bestuurssecretaris en het proces rondom het indienen van een advies tot een besluit voor een vergadering van het college van bestuur. Bij de herziening van het inwerkbeleid directeuren zijn ook de ervaringen van recent gestarte directeuren meegenomen.

7.2 Innovatieve organisatie

Fontys wil via talentontwikkeling van studenten en medewerkers een bijdrage leveren aan maatschappelijke innovaties in het werkveld. Dat vraagt om nieuwe samenwerkingsvormen, tussen medewerkers onderling en tussen docent, student en het werkveld. Deze interactie komt tot stand in een innovatieve organisatie: een organisatie die wendbaar is, soepel loopt en snel weet in te spelen op ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappij. Een belangrijke succesfactor daarbij is dat we meer in teams gaan werken. In teams leren medewerkers niet alleen van elkaar door hun vakkennis over te dragen, maar ook door elkaar feedback te geven. Binnen ons professionaliseringsaanbod krijgt Fontys als innovatieve organisatie met lerende, resultaatgerichte teams nadrukkelijk aandacht.

Teamontwikkeling

De behoefte aan teamontwikkeling richting resultaatverantwoordelijke of zelforganiserende teams laat al jaren een stijgende lijn zien, maar door de COVID-19-pandemie en de toegenomen werkdruk is de vraag naar begeleiding – net als in 2020 – regelmatig uitgesteld. Wel zien we een verschuiving in de soort en complexiteit van vragen: van het ontwikkelen van individuele teams naar een meer integrale aanpak van teamontwikkeling binnen het instituut/de dienst. Daarbij zien we ook een langzaam toenemende aandacht voor de ontwikkeling van managementteams. Door deze vragen naar het begeleiden van meer teams tegelijkertijd, zetten we nu ook meer teamcoaches uit de interne en externe flexibele schil in.

Portfolio Management Office (PMO)

In 2021 is verder vormgegeven aan het Portfolio Management Office (PMO). Het PMO richt zich op alle Fontysbrede strategische vernieuwingen, behalve het Huisvestingsprogramma. Met het PMO werken we onder meer aan de inrichting van een Fontysbreed portfoliomanagement, ondersteuning van het college van bestuur en de portfolioboard, ondersteuning van programma- en projectleiders van de strategische vernieuwingen, kwaliteitstoetsing en advisering van de governance en het professionaliseren en behandelen van vragen over programma- en projectmanagement.

7.3 Medewerkerstevredenheid

Voor goed onderwijs is het belangrijk dat medewerkers hun werk met plezier doen en hun werkplek prettig, veilig en inspirerend vinden. Om te onderzoeken in hoeverre daar sprake van is heeft Fontys in 2021 weer een uitgebreid regulier medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd, net zoals in 2019. In 2020 vond een verkorte meting plaats over het welzijn in tijden van corona. Het MTO is in november 2021 uitgezet bij alle medewerkers in loondienst van Fontys. De respons betrof 70%. Uit de resultaten blijkt dat het werk in veel gevallen meer van medewerkers vraagt dan twee jaar geleden. Het werk zelf geeft veel energie, maar de werkdruk is hoog. De coronacrisis en de krapte op de arbeidsmarkt spelen hierin ongetwijfeld een rol. We gaan de komende jaren nog meer aandacht vragen voor het thema werkdruk. Verder valt op dat medewerkers – meer dan twee jaar geleden – blij zijn dat ze bij Fontys werken (77% is er trots op dat ze bij Fontys werken). De ruimte die ze hebben om hun werk te doen, wordt hoog gewaardeerd.

Medewerkers waarderen het werken bij Fontys met gemiddeld een 7,6 als rapportcijfer. Hun werkgeluk bij Fontys waarderen ze met een 7,4. Aansluitend hierop is de medewerkers een open vraag gesteld met het verzoek om aan te geven wat er nodig is om hun werkgeluk met een hoger cijfer te waarderen. Hieruit kwam naar voren dat medewerkers meer tijd zouden willen

krijgen voor de uitvoering en ontwikkeling van onderwijs, meer waardering zouden willen krijgen en zouden willen dat Fontys meer zou inzetten op talenten van medewerkers, en die talenten beter zou benutten. In 2022 worden alle resultaten gedeeld met de leidinggevenden en medezeggenschapsraden van instituten en diensten, waarbij gestuurd zal worden op een actieve opvolging op teamniveau.

Arno Rijnders is Docent van het Jaar 2021

Arno Rijnders (Fontys Lerarenopleiding Tilburg) heeft de Fontys Docent van het Jaar-verkiezing 2021 gewonnen. Rijnders is volgens de jury, die onder meer bestaat uit studenten van de medezeggenschapsraad, een docent in hart en nieren. 'Hij is er echt voor de studenten en behandelt hen als toekomstige collega's', 'Hij heeft een goede didactiek en heeft het blended learning tijdens de pandemie perfect opgepakt'; 'Zowel vakkennis als persoonlijke aandacht zijn dik op orde' – de jury kwam complimenten te kort om hem te prijzen.

7.4 Organisatorische zaken

Op organisatorisch vlak stond 2021 in het teken van het versterken van onze wendbaarheid. Hiertoe hebben we onder meer stappen gezet op het gebied van strategische personeelsontwikkeling en aandacht besteed aan een slimmere, toekomstbestendige inrichting van de bedrijfsvoering.

Formatieve ontwikkelingen

In 2021 is de formatie gegroeid ten opzichte van vorig jaar. Eind 2020 kwam de totale formatie personeel in loondienst van Fontys uit op 3.940 fte, eind 2021 op 4.197 fte. In 2021 stroomde 847 fte de organisatie in en 590 fte de organisatie uit.

Fontys vindt het belangrijk dat de middelen zo veel mogelijk rechtstreeks ten gunste komen van het onderwijs. Eind 2021 bestond het personeelsbestand in loondienst uit 66% onderwijspersoneel en 34% onderwijsondersteunend personeel.

Recruitment en arbeidsmarktcommunicatie

De onvoorspelbare veranderingen op de arbeidsmarkt door de coronapandemie hebben hun sporen achtergelaten: de arbeidsmarkt zit behoorlijk op slot. Toch merken we dat we een groot deel van onze vacatures nog redelijk goed kunnen invullen. Wel hebben vacatures een langere doorlooptijd nodig om de juiste kandidaten te bereiken. Van de 451 ingevulde vacatures in 2021 zijn 158 vacatures ingevuld met een interne kandidaat.

Vanwege de toekenning van NPO-gelden (zie hoofdstuk 3) hebben we in 2021 twee jobmarketingcampagnes uitgezet: in juni de algemene en brede campagne 'Fontys maakt gelukkig' en in november een campagne specifiek voor de Fontys Lerarenopleiding Tilburg 'Fontys voor de toekomst'. Insteek van beide campagnes was om potentiële werknemers op gerichte wijze te benaderen met de vraag welke bijdrage zij wilden leveren.

De kanalen die we standaard inzetten zijn werkenbijfontys.nl en werkenbijhogescholen.nl. Voor een aantal specifieke vacatures en voor vacatures op directieniveau hebben we gebruikgemaakt van een extern werving- en selectiebureau. Daarnaast maken we gebruik van LinkedIn. Naast jobslots hebben we sinds september twee recruiter seats op LinkedIn waarmee we op LinkedIn actief kandidaten zoeken, benaderen en talentpools bouwen. De eerste resultaten daarvan zijn positief.

Strategische personeelsontwikkeling (SPO)

Een goede vormgeving en realisatie van strategische personeelsontwikkeling (SPO) is essentieel om onze toekomstambities en strategische doelen te kunnen bereiken. Nagenoeg alle instituten en diensten hebben in 2021 op basis van de strategie Fontys for society besluiten genomen over de manier waarop ze werken aan strategische personeelsontwikkeling. Dit is niet altijd vormgegeven in een separaat SPO-plan, bijvoorbeeld als er geen over- of onderformatie verwacht wordt. In die instituten is veel meer de focus gelegd op aansluiting bij de strategische pijlers, zoals (docent)professionalisering en de verschuivingen in docentrollen. De Transitie Educatieve Opleidingen (zie hoofdstuk 5) heeft mogelijk impact op de personele en organisatorische situatie van de betrokken instituten. Daarom werken enkele van deze instituten niet separaat aan SPO, maar wachten ze deze transitie af en laten SPO hier integraal onderdeel van uitmaken.

Transitie dienst IT

In maart 2021 is het programma FIVA (Fontys IT Versnellingsagenda) gestart (zie hoofdstuk 5). Dit meerjarige programma heeft als doel om de geconstateerde uitdagingen rondom IT bij Fontys structureel op te lossen. In de ontwerpfasen, die liep van maart tot oktober 2021, is een reorganisatieplan opgeleverd waarin de strategische personeelsontwikkeling van de dienst IT is vormgegeven. Per 1 mei is de nieuwe directeur van dienst IT gestart. De programmadirrecteur – die deze rol tot dat moment combineerde met die van interim-directeur – kon zich daarmee volledig richten op FIVA.

Per 1 oktober is de pilotfase van FIVA gestart. Enkele belangrijke resultaten van de ontwerpfase op personeelsniveau zijn:

- Vijf van de veertien teams zijn opgeleid en hebben een nieuwe manier van samenwerken geadopteerd. Er is een nieuw model van besturen van digitalisering opgesteld.
- Er is een nieuw organisatiemodel (Dienst IT 2.0), waarin de nieuwe rollen en teams zijn vastgelegd.
- Het reorganisatieplan is opgesteld, assessments hebben plaatsgevonden en medewerkers zijn geplaatst in hun nieuwe rol en teams.
- Er zijn opleidingsprogramma's met algemene opleidingen en specifieke trainingsprogramma's per rol opgesteld.

Flexibel werken neemt een vlucht

In 2021 heeft Fontys in hoog tempo maatregelen genomen gericht op thuiswerken. Er is duurzaam mobiliteitsbeleid ontwikkeld met ruimte om ook op langere termijn plaatsonafhankelijk en flexibeler te werken vanuit huis of vanuit Fontys. Ruim 2.000 Fontysmedewerkers hebben inmiddels een thuiswerkarrangement gekozen en zijn voorzien van materiaal om gezond en veilig vanuit huis te kunnen werken – ook als corona voorbij is.

Ondersteunende processen en systemen

Een van de manieren om een wendbaar Fontys te worden, is door de ondersteunende processen en systemen te verbeteren. In januari 2019 is daarom het programma Ondersteunende Processen gestart. Doel van dit programma was een slimmere, toekomstbestendige inrichting van de bedrijfsvoering binnen Fontys, waarbij instituten en diensten gezamenlijk optrekken om de strategie van Fontys te realiseren. Binnen dit programma is in 2021 het programma Move to Improve opgezet, met als doel om het denken en handelen vanuit klantperspectief en procesperspectief te vergroten. De doorontwikkeling van het begrip 'proceseigenaarschap' heeft de relevantie van dit programma echter onder druk gezet. Uiteindelijk is in oktober 2021 besloten het programma voortijdig stop te zetten, met waardering voor het tot dan toe geleverde werk.

Begin december heeft het college van bestuur ingestemd met een nieuwe aanpak. De directeuren van de diensten leveren in maart 2022 gezamenlijk een implementatieplan op voor de nieuwe werkwijze. Die komt neer op meer efficiency, meer kwaliteit en minder risico's, onder proceseigenaarschap van (een van) de diensten. We hanteren een ketenbenadering, dus in nauwe samenwerking met professionals uit de instituten en andere diensten én in samenhang met andere processen.

Flexibiliteit arbeidsrelaties

Met als doel om zo veel mogelijk beweging van tijdelijke naar vaste contracten te bevorderen hebben cao-partijen leidende principes afgesproken rond de inzet van medewerkers. Zo is de aard van het werk bepalend voor de vorm van de arbeidsovereenkomst en dient structureel werk te worden uitgevoerd op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is afgesproken dat tijdelijkheid (flexibiliteit) in arbeidsovereenkomsten beargumenteerbaar en uitlegbaar moeten zijn. In beginsel zijn onderstaande vormen van tijdelijkheid uitlegbaar:

- werkveldexpertise;
- voorspelbaar einde financiering (zoals lectoraat, project, onderzoek);
- piek en ziek;
- inhuur externe specialisten (juridisch, ICT, financieel);
- opvang van meer dan normaal bedrijfsmatig risico.

Binnen Fontys sturen we op deze principes, met tegelijkertijd ruimte voor noodzakelijke flexibiliteit (in verband met wisselende studentenaantallen of bijvoorbeeld in een intensieve samenwerking met het werkveld). Conform cao-hbo zijn in 2021 ook afspraken gemaakt met de medezeggenschapsraad over het percentage flexibele contracten. Daarbij is een maximale omvang van 20% inclusief externen (personeel niet in loondienst) afgesproken.

Externe inhuur

De inzet van externe inhuur is de afgelopen jaren binnen Fontys gegroeid. Allerlei factoren hebben daar invloed op: externe ontwikkelingen (zoals de Kwaliteitsafspraken, NPO en de afbouw van voormalige Ooet-arbeidsovereenkomsten), interne ontwikkelingen (de keuze om op bepaalde gebieden te versnellen, zoals informatiebeveiliging), interne mobiliteit van medewerkers, de beschikbaarheid van specifieke kennis en kunde, en het gebrek aan zicht op de expertise en ambities van de eigen medewerkers.

Met betrekking tot de inzet van zzp'ers werkt het kabinet aan een opvolger voor de huidige Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie (DBA). De pilot met een webmodule die meer duidelijkheid moet gaan geven over de vraag of werkzaamheden binnen of buiten een dienstbetrekking kunnen worden gedaan en of er loonheffing moet worden afgedragen, is in juli 2021 geëindigd en in het najaar 2021 geëvalueerd. Uit deze evaluatie blijkt dat de pilot opdrachtgevers en zelfstandigen in veel gevallen (70%) helderheid kan geven of werk door een zelfstandige of een werknemer gedaan mag worden. De webmodule blijft voorlopig als voorlichtingsinstrument bestaan. De informatie die zo is opgehaald wordt gebruikt ter verbetering van dit instrument. Het nieuwe kabinet zal besluiten welke verdere stappen zullen worden genomen rond het werken als

zelfstandige en of en in welke vorm de webmodule wordt ingevoerd.

Het handavingsmoratorium op de Wet DBA blijft voorlopig van toepassing totdat het nieuwe kabinet een besluit heeft genomen over de invoering van de webmodule en het (gefaseerd) opstarten van de handhaving. Dat betekent dat er voorlopig beperkt gehandhaafd wordt door de Belastingdienst. Over dit onderwerp hebben we in september 2021 een gesprek gevoerd met de Belastingdienst. Daarbij hebben we laten zien hoe Fontys arbeidsrelaties kwalificeert en vastlegt en hoe de fiscale beheersing is. De terugkoppeling van de Belastingdienst was positief en gaf geen aanleiding voor een nadere informatieaanvraag of vervolgonderzoek.

Met het groeiende belang van externe inhuur wordt ook de roep om meer beleid en kaderstelling groter. De risico's die ermee gepaard gaan groeien mee. In 2021 is daarom een verkennende audit gehouden om inzichtelijk te maken hoe binnen Fontys invulling wordt gegeven aan sturing op en uitvoering van externe inhuur, kijkend naar doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid. Op basis van de aandachtspunten stellen we in 2022 een plan van aanpak op om meer zicht en grip op het proces te krijgen.

Stichting Ooet

Sinds 1 september 2019 gaat Fontys geen nieuwe verplichtingen meer aan binnen de Stichting Ooet, waar voorheen de tijdelijke arbeidsovereenkomsten werden ondergebracht. Het uiteindelijke doel is om de Stichting Ooet te ontbinden. Op 31 december 2021 had Ooet nog zeventien medewerkers in dienst, allemaal op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd voor incidentele werkzaamheden (IW). Het bestuur van Stichting Ooet heeft in december 2020 besloten om de lopende arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd van rechtswege af te laten lopen op de overeengekomen einddatum. De laatste arbeidsovereenkomst IW eindigt van rechtswege in 2023. Op het moment dat Stichting Ooet geen arbeidsovereenkomsten meer heeft, zal de stichting worden ontbonden.

Uitstroom op contractuele gronden

De volgende verhoudingsgetallen geven een indicatie van de uitstroom op contractuele gronden bij het personeel in loondienst in de nabije toekomst:

- Van het personeel in loondienst heeft 14,2% ofwel 594 fte een tijdelijk contract (december 2020: 11,3%; december 2019 11,8%).
- Van alle medewerkers in loondienst bereikt 2,2 % (92 fte) binnen twee jaar de AOW-gerechtigde leeftijd.

Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid

Ondanks de coronasituatie bleef het ziekteverzuim een groot deel van het jaar beheersbaar, met uitzondering van de laatste weken van 2021, toen de omikronvariant tot hoge uitval leidde. Die uitval kwam door ziekte, maar ook door quarantaine vanwege besmette huisgenoten. Daarnaast telt ook Fontys een aantal medewerkers voor wie COVID-19 geen voorbijgaand fenomeen was, maar die tot op de dag van vandaag niet inzetbaar zijn zoals ze zelf zouden willen als gevolg van blijvende COVID-19-gerelateerde klachten.

Fontys heeft het verzuimproces onder eigen regie. Leidinggevend en medewerkers zijn verantwoordelijk voor preventie en re-integratie. In 2021 bedroeg het ziekteverzuim 4,35%, een nagenoeg vergelijkbaar percentage als in 2020 (4,37%). De verzuimfrequentie ligt op 0,36 keer per jaar per medewerker en is daarmee eveneens nagenoeg vergelijkbaar met vorig jaar (0,37).

De landelijke stijgende trend die is ingezet wat betreft de instroom in de WIA blijft ook voor Fontys gelden. In 2021 zijn 32 aanvragen voor een WIA-/WAO-beoordeling door UWV in behandeling genomen. Dit heeft geleid tot elf IVA-toekenningen (volledig en duurzaam arbeidsongeschikt) en zeven WGA-beoordelingen met volledige afkeur maar met kans op herstel. Zeven mensen zijn gedeeltelijk arbeidsongeschikt verklaard en vijf mensen zijn als minder dan 35% arbeidsongeschikt beoordeeld. Zij hebben hierdoor geen recht op een uitkering via UWV. Ook hebben er twee herbeoordelingen in het kader van de WAO plaatsgevonden; deze medewerkers zijn volledig arbeidsongeschikt verklaard. De eerste beoordeling van een medewerker met COVID-19-gerelateerde klachten heeft inmiddels plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot volledige afkeur.

Tabel 7.1 Percentage en frequentie verzuim 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Verzuim %	4,17%	4,56%	4,74%	4,37%	4,35%
Verzuimfrequentie	0,61	0,67	0,63	0,37	0,36

Beheersing van uitkeringen na ontslag

Fontys is wettelijk en volgens de cao-hbo verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze ex-medewerkers. In 2021 is de

voorziening voor de WW- en BWW-uitkeringen afgenomen ten opzichte van 2020, omdat in 2021 de vrijval van de getroffen voorzieningen zo'n 45% hoger was dan in 2020. Dit komt enerzijds doordat eerder getroffen voorboekingen zijn vrijgevallen en anderzijds doordat oud-werknemers hun werk geheel of gedeeltelijk hebben hervat. Een laatste deel komt voort uit het eindigen van WW- en BWW-rechten omdat de einddatum is bereikt, waarna vrijval is opgenomen.

In 2021 is het Centrum voor Loopbaan en Ontwikkeling gestopt met de individuele begeleiding in de vorm van werk-naar-werktrajecten. Fontys Bureau Actief heeft dit overgenomen en verzorgt nu zelf ook loopbaanbegeleiding. Medewerkers die uit dienst gaan of die maximaal drie maanden uit dienst zijn kunnen gebruikmaken van korte re-integratiedienstverlening van een extern coachingsbureau, bekostigd door Zestor. Overige externe begeleiding wordt alleen nog ingezet als er sprake is van een grote afstand tot de arbeidsmarkt én als de inzet van een onafhankelijke externe partij nodig is. Dit is een verschil met de werkwijze vóór 2021, toen ook oud-medewerkers met een goede arbeidsmarktpositie extern werden begeleid. Vanwege deze verandering is de samenwerking met een van de twee bestaande externe begeleiders gestopt en zijn er minder oud-medewerkers doorverwezen naar de overgebleven externe begeleider. Deze begeleider laat te weinig resultaat zien bij het re-integreren van oud-medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. We hebben samenwerking gezocht met enkele andere externe begeleiders die hier wel in gespecialiseerd zijn. Zij laten goede resultaten zien.

Van de 36 nieuwe instromers in 2021 zijn er zestien weer volledig en twee gedeeltelijk uit de uitkering. Van zes oud-medewerkers zijn de uitkeringsrechten geëindigd. Tegen één toekenning van de WW-uitkering is succesvol bezwaar ingediend. Elf nieuwe instromers hebben nog geen werk gevonden. In 2021 liepen er nog 38 uitkeringen met een instroomdatum van vóór 2021. Tien van deze oud-medewerkers hebben in 2021 werk gevonden waarmee ze volledig uit de uitkering zijn, zes gedeeltelijk. Van acht oud-medewerkers uit deze groep zijn de uitkeringsrechten geëindigd, veertien hebben nog geen werk gevonden.

7.5 Maatschappelijk ondernemen

Voor een prettig werkklimaat zijn ook de randvoorwaarden belangrijk, zoals een veilige werkomgeving en een goede balans tussen werk en privé. Fontys streeft ernaar dat elke medewerker nu én in de toekomst zijn werk goed, gezond en met plezier kan blijven doen. Bovenal wil Fontys een toegankelijke en inclusieve organisatie zijn, waar elke medewerker zich prettig voelt.

Veilige werkomgeving

Fontys besteedt veel aandacht aan een veilige werkomgeving. Zo werd in het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2021 expliciet gevraagd naar ervaringen met ongewenste omgangsvormen. Ook heeft Fontys vertrouwenspersonen bij wie medewerkers – en ook studenten – terecht kunnen. De vertrouwenspersonen kregen in 2021 152 meldingen van ongewenst gedrag binnen, in de brede zin van het woord. Dit is een stijging ten opzichte van 2020 (120).

Gemiddeld behandelt de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag één klacht per jaar. In 2020 zijn twee klachten behandeld (deze waren in de periode november/december 2019 ingediend). In beide zaken ging het om een klacht van een medewerker over een andere medewerker (leidinggevende) met betrekking tot (vermeend) pestgedrag. Bij de eerste klacht was de commissie van oordeel dat naar objectieve maatstaven het gedrag van aangeklaagde niet als 'pesten' of andersoortig ongewenst gedrag kan worden gekwalificeerd. Bij de tweede klacht is de klacht alsnog niet ontvankelijk verklaard op grond van artikel 5.1.a juncto artikel 1.1.b Regeling Ongewenst Gedrag Fontys Hogescholen. Het college van bestuur monitort de tevredenheid over de afhandeling van klachten via de jaarlijkse medewerkers- en studentenenquête.

Sinds april 2017 kunnen medewerkers met een (dreigend) meningsverschil of conflict met hun directe leidinggevende terecht bij de Ombudsman Personeel. In 2021 is besloten om – na afloop van de pilotfase – de dienstverlening van de Ombudsman Personeel structureel te blijven aanbieden. In dit jaar kwamen er in totaal veertien meldingen van medewerkers binnen bij de ombudsman. Dertien van deze meldingen resulteerden in een adviesgesprek met de ombudsman. Van één melding is een formele klacht ingediend, die volgens het reglement is afgehandeld.

Inclusie en diversiteit

De belofte van Fontys is dat iedereen zich bij Fontys welkom en thuis voelt. Wat betreft toegankelijkheid en inclusie merkten we in 2021 onder meer tijdens het Fontysberaad en in dialoogsessies dat er binnen Fontys behoefte is aan:

- meer informatie over de huidige situatie (vertrekpunt);
- een helder, eenduidig beeld van de begrippen toegankelijkheid en inclusie (gewenste situatie).

Met deze opdracht is een taskforce – bestaande uit directeuren, lectoren, studenten, docenten en consultants – aan de slag gegaan. Eind december 2021 heeft de taskforce een plan van aanpak opgeleverd. In 2022 gaan deskundigen uit onder meer het nieuw op te richten kenniscentrum Inclusieve Society, uit het lectoraat Waarderen van diversiteit, en experts uit de

betrokken ondersteunende diensten samen met docenten en studenten in *zogenoemde learning communities of practice* aan vier opgaven werken:

1. inspiratiebronnen en representatie;
2. awareness;
3. competenties en professioneel handelen;
4. toegankelijk onderwijs (fysiek en online).

Twee andere opgaven, communicatie en onderzoek & monitoring, ondersteunen de ontwikkeling naar een toegankelijk en inclusief Fontys. De taskforce blijft in 2022 de acties die binnen de diverse opgaven uitgevoerd gaan worden, coördineren. Uiteindelijk moet het vergroten van de toegankelijkheid en inclusie binnen heel Fontys vanzelfsprekend zijn.

Medewerkers met een arbeidsbeperking

Fontys wil een inclusieve arbeidsorganisatie zijn, waarin ook ruimte is voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarmee sluiten we aan bij de Participatiewet. Met de Vereniging Hogescholen is afgesproken dat Fontys in 2024 totaal zeventig banen van gemiddeld 25,5 uur per week heeft gecreëerd voor mensen uit de doelgroep van de Participatiewet. Eind 2020 waren dit 31,17 banen van 25,5 uur, eind 2021 ging het om 30,84 banen van 25,5 uur. Ondanks de COVID-19-pandemie heeft in 2021 geen grote uitstroom van medewerkers uit deze kwetsbare doelgroep plaatsgevonden. Verder was 6,89 fte aan medewerkers uit de doelgroep via externe bedrijven werkzaam bij Fontys. Dit komt neer op 10,81 banen van 25,5 uur. Deze medewerkers mogen ook worden meegerekend voor de doelstelling van Fontys. Het totaal aantal banen voor mensen uit de doelgroep bedraagt daarmee eind 2021 41,65.

Het wordt steeds lastiger passende kandidaten te vinden. Dit beeld wordt bevestigd door samenwerkingspartners als UWV en werkgeversservicepunten. Steeds meer kandidaten die zijn ingeschreven in het doelgroepenregister vinden werk. Het register 'droogt op'.

Vitaliteit

Op verschillende manieren richt Fontys zich op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers en studenten. Met Fontys Vitaal heeft Fontys een vitaliteitsprogramma dat medewerkers helpt hun eigen vitaliteit verder te verbeteren. Het aanbod van Fontys Vitaal richt zich op de vier pijlers van vitaliteit: talent en ontwikkeling, energiek en gezond, prettig samenwerken en de gezonde campus.

In 2021 heeft Fontys Vitaal geprobeerd haar aanbod zowel online als fysiek aan te bieden. Door de verschillende aanvullende maatregelen vanwege COVID-19 heeft het aanbod uiteindelijk grotendeels online plaatsgevonden. Na de zomervakantie is opnieuw de Vitaliteitsweek georganiseerd. In totaal zijn 44 verschillende workshops, trainingen en webinars verzorgd, die aansluiten bij de vier pijlers van Fontys Vitaal. Verder is in 2021 de Routekaart Vitaliteit ontwikkeld. Deze routekaart is bedoeld om instituten en diensten op weg te helpen bij een succesvolle procesaanpak van verzuim, werkdruk en vitaliteit. Per processtap zijn een aantal nuttige tools, handreikingen en instrumenten verzameld. Ook is het tweede inspiratiemagazine *Fontys Vitaal* verschenen. Daarnaast is voor de eerste keer het artikel 'Onderzoeken naar vitaliteit' verschenen. In dit artikel wordt ingegaan op de verschillende onderzoeken naar vitaliteit die in 2021 plaatsvonden binnen Fontys.

Monique Haans wereldkampioen triatlon

Het is niet niks: bijna 4 kilometer zwemmen, dan 180 kilometer fietsen en eindigen met een marathon van ruim 42 kilometer. Zo snel mogelijk. En Monique Haans (werkzaam bij dienst IT) wás snel: na 11 uur, 36 minuten en 27 seconden kwam ze als eerste over de streep. Hiermee is Monique wereldkampioen triatlon geworden in haar klasse (leeftijdscategorie 55-59). Over vitaal gesproken!

8. GOVERNANCE

Fontys profileert zich als kwaliteitshogeschool. Toezicht en bestuur zijn ingericht in overeenstemming met de principes uit de Branchecode goed bestuur hogescholen.

Wij hechten in het besturingsproces veel waarde aan studentparticipatie en participatieve medezeggenschap: bij het maken van beleid en bij het nemen van besluiten nemen we waar mogelijk het perspectief van studenten en medewerkers mee. Dit draagt bij aan de kwaliteit van besluitvorming, de onderlinge communicatie over en het draagvlak voor beslissingen, en het begrip voor elkaar. Medezeggenschapsorganen ontwikkelen zich als gelijkwaardig partner in een participatief proces. Zo borgen zij de kwaliteit van participatie. College van bestuur, directeuren en leidinggevenden scheppen de randvoorwaarden voor participatie in het besturingsproces, door medezeggenschapsraden en opleidingscommissies op het juiste moment bij het beleid te betrekken, een open houding te stimuleren, duidelijkheid te creëren over verwachtingen, doelen en rollen, en helder terug te koppelen wat er met de input van betrokkenen is gebeurd.

8.1 College van bestuur

Het college van bestuur van Fontys bestaat uit drie personen. Zij zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkelingen. In overeenstemming met de wet en de statuten zijn de taken en bevoegdheden van de leden van het college van bestuur vastgelegd in een bestuurs- en beheersreglement.

De drie bestuursleden zijn benoemd voor een periode van vier jaar. Na afloop van deze termijn kunnen zij voor eenzelfde periode worden herbenoemd. Het college van bestuur wordt ondersteund door een secretaris, een adjunct-secretaris, een bestuursadviseur en een communicatieadviseur. Ieder jaar opnieuw legt het college van bestuur met het management van de instituten en de ondersteunende diensten afspraken vast in een managementcontract per organisatieonderdeel.

Samenstelling en portefeuillevverdeling college van bestuur

Het college van bestuur is ultimo 2021 als volgt samengesteld:

- de heer Ir. J.F. Houterman (voorzitter)
- mevrouw Prof. ir. E.S.M. Nelissen (lid)
- de heer J. Nederlof RC (lid)

De taakverdeling van de leden van het college van bestuur is vastgesteld in horizontale en verticale portefeuilles.

Tabel 8.1 Portefeuillevverdeling college van bestuur 2021

	Ir. J.F. Houterman	Prof. ir. E.S.M. Nelissen	J. Nederlof RC
Primaire processen	Strategie	Strategie	Strategie
	Onderwijs (studentgerelateerde zaken)	Onderwijs (kwaliteitszorg)	
	Zakelijke dienstverlening	Onderzoek	
	Cultuur en organisatie	Zakelijke dienstverlening	
		Ondernemerschap	
Externe vertegenwoordiging	Externe vertegenwoordiging landelijk, regio Eindhoven en Sittard	Externe vertegenwoordiging regio Tilburg	Externe vertegenwoordiging Provincie Limburg
			Externe vertegenwoordiging regio Venlo
			Externe vertegenwoordiging Sittard
Ondersteunende processen	Governance	Dienst Onderwijs & Onderzoek	Huisvesting & Facilitaire zaken
	Veiligheid	Duurzaamheid	Personeel / Arbeidsvoorwaarden / Arbo
	Internationalisering		Marketing & Communicatie
	Audit		Financiën
			Studentenzaken en -voorzieningen
			ICT
			Control
Onderwijsinstituten	Educatie	Economie	Diensten
	Mens & Maatschappij	Techniek & Innovatie	
			Portfolio management

Professionalisering college van bestuur

Tabel 8.2 Professionaliseringsactiviteiten prof. ir. E.S.M. Nelissen 2021

	Opleiding/cursus/ workshop	Datum	Organisatie
Ir. J.F. Houterman	Leergang Vakkundig besturen	11 en 12 maart 2021 27 en 28 mei 2021	Vereniging Hogescholen
Prof. ir. E.S.M. Nelissen	Leergang Vakkundig besturen	7 en 8 oktober 2021 11 en 12 november 2021	Vereniging Hogescholen
J. Nederlof RC	Reeks Publieke waarden – Seminar 'Waarden, wat zijn ze waard?'	19 februari 2021 19 maart 2021 23 april 2021 21 mei 2021 18 juni 2021 9 juli 2021	SURF

Sturing

In onze strategie Fontys for society is opgenomen dat Fontys afscheid neemt van de decentrale besturingsfilosofie. De volgende uitgangspunten zijn leidend bij de inrichting van de organisatie en de sturing:

- Studenten en medewerkers voelen zich thuis in een herkenbare setting.
- Instituten en diensten vormen daartoe het fundament van Fontys.
- Horizontale sturing en samenwerking is nodig om onze doelen te bereiken.

Dat betekent het volgende:

- a) Instituten hebben – binnen kaders – een hoge mate van autonomie voor wat betreft de onderwijsvisie, studiebegeleiding, inrichting van hybride leer- en onderzoeksomgevingen en communicatie met studenten.
- b) In ondersteunende processen is sprake van niet-vrijblijvende en intensieve samenwerking tussen instituten en diensten, onder proceseigenaarschap van een van de diensten. Instituten kunnen zich daardoor focussen op de zaken waar ze echt het verschil kunnen maken. We faciliteren een flexibele en veilige basisstructuur met voorspelbare kwaliteit.
- c) Om de strategische vernieuwingsagenda te realiseren sturen we op een portfolio van Fontysbrede (tijdelijke) programma's en projecten, die zich richten op ontwikkelthema's die door het college van bestuur zijn vastgesteld.
- d) Om de kracht van Fontys ten volle te benutten, wordt in wisselende coalities gestuurd, ontwikkeld en gewerkt aan het behalen van onze maatschappelijke en strategische doelen.

8.2 Raad van toezicht

De raad van toezicht ziet erop toe dat het college van bestuur Fontys adequaat bestuurt. De taken, bevoegdheden en profielkenmerken van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten en het bestuurs- en beheersreglement. Het conform de Branchecode goed bestuur hogescholen opgestelde Toetsingskader draagt bij aan een systematische invulling van de toezichthoudende rol. De raad van toezicht is zo samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De raad van toezicht bestaat uit zeven personen en wordt ondersteund door een secretaris, die ook secretaris van het college van bestuur is.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht was in 2021 als volgt samengesteld:

- de heer ir. M.H. Hendrikse (voorzitter)
- mevrouw dr. H. Malda (vicevoorzitter)
- de heer prof. dr. T.S. Baller
- mevrouw drs. G.J.C.M. Engwirda
- de heer prof. dr. C.G. Koedijk
- de heer drs. B.J. Meussen RC
- mevrouw M.G.H.C. Oomen-Ruijten

De raad van toezicht voldoet met 43%/57% ruimschoots aan de minimale norm voor de zetelverdeling vrouw/man (30%/70%).

Rooster van aftreden per 1 januari 2021

Tabel 8.3 Rooster van aftreden per 1 januari 2021

	Benoeming	Herbenoeming	Aftreden
Prof. dr. T.S. Baller	01-07-2020	01-07-2024	01-07-2028
Drs. G.J.C.M. Engwirda	01-09-2018	01-09-2022	01-09-2026
Ir. M.H. Hendrikse, voorzitter	01-01-2018	01-01-2022	01-01-2026
Prof. dr. C.G. Koedijk	01-08-2019	01-08-2023	01-08-2027
Dr. H. Malda	01-04-2017	01-04-2021	01-04-2025
Drs. B.J. Meussen RC*	01-08-2019	-	01-08-2024
M.G.H.C. Oomen-Ruijten	01-10-2014	01-10-2018	01-10-2022

* De raad van toezicht heeft er in 2019 voor gekozen om het rooster van aftreden zodanig aan te passen dat er sprake is van een meer geleidelijke vervanging van toezichthouders. Daarom is met drs. B.J. Meussen RC een maximale periode van vijf jaar overeengekomen.

Vergaderingen

De voltallige raad van toezicht vergaderde in 2021 acht keer met het college van bestuur, waarvan eenmaal in aanwezigheid van de externe accountant. Voorafgaand aan elke vergadering kwam de raad in besloten samenstelling bijeen. Vanwege COVID-19 vonden drie vergaderingen digitaal plaats (via Teams).

Belangrijkste onderwerpen

Ook in 2021 werd elke vergadering stilgestaan bij het onderwerp coronacrisis. De raad van toezicht en het college van bestuur bespraken de gevolgen van deze crisis op de onderwijsorganisatie. De zorg voor studenten en medewerkers stond daarbij bovenaan.

In de loop van het jaar keurde de raad van toezicht het bestuursverslag 2020, de jaarrekening 2020, de meerjarenraming 2022-2030 en de begroting 2022, inclusief het Treasury Jaarplan 2022, goed. De raad stelde vast dat er geen sprake was van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van het college van bestuur of van de leden van de raad van toezicht speelden.

Belangrijke gespreksonderwerpen in de vergaderingen waren de strategische programma's en projecten, die voortvloeien uit het strategisch plan Fontys for society 2021-2025 (vastgesteld in januari 2021). De belangrijkste programma's die in 2021 werden besproken waren het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek, de Fontys IT Versnellingsagenda (FIVA) en de Transitie Educatieve Opleidingen (TEO). Deze twee laatste programma's heeft de raad in 2021 van goedkeuring voorzien. Daarbij is afgesproken dat de raad bij iedere faseovergang in deze programma's opnieuw om goedkeuring wordt verzocht. De raad voorzag de voorliggende stukken van kritische feedback en waardevolle adviezen.

In 2021 was informatiebeveiliging een belangrijk onderwerp, mede vanwege een interne audit informatiebeveiliging. De raad verleende verder goedkeuring aan besluiten van het college van bestuur over subsidieaanvragen, programma's en aanbestedingen boven € 2,5 miljoen.

Net als in voorgaande jaren stond ook in 2021 huisvesting structureel op de agenda van elke vergadering. De raad werd via voortgangsrapportages op de hoogte gehouden van de voortgang van en ontwikkelingen binnen het Huisvestingsprogramma 2015-2024. In de loop van het jaar verleende de raad goedkeuring aan deelonderwerpen van dit programma. Daarnaast verleende de raad goedkeuring aan de Fontys Vastgoedagenda 2021-2030, met daarin de koers voor de toekomstige huisvesting van Fontys op basis van de ontwikkelingen in het onderwijs in de brede context en de daarvan afgeleide vastgoed- en gebiedsopgave.

Het college van bestuur informeerde de raad van toezicht via bestuurs- en actualiteitenrapportages over studenten(instream) en studiesucces, medewerkers en organisatie, strategische personeelsontwikkeling, organisatie en kwaliteit van onderwijs en onderzoek, samenwerking met het werkveld, financiën, (duurzaam gezonde) bedrijfsvoering en belangrijke externe ontwikkelingen. De ontwikkelingen rond managementbenoemingen en -vacatures en de externe berichtgeving over Fontys kwamen elke vergadering aan de orde.

Kerncommissies

De raad van toezicht heeft, in overeenstemming met de Branchecode goed bestuur hogescholen, drie commissies, die de voltallige raad adviseren ten aanzien van besluitvorming. De commissies waren in 2021 als volgt samengesteld:

- *Auditcommissie*
Dr. H. Malda (voorzitter), drs. G.J.C.M. Engwirda, drs. B.J. Meussen RC
- *Remuneratie-/Benoemingscommissie*
Ir. M.H. Hendrikse (voorzitter), M.G.H.C. Oomen-Ruijten, dr. H. Malda

- *Onderwijs-, Onderzoek- en Identiteitscommissie*
M.G.H.C. Oomen-Ruijten (voorzitter), prof. dr. C.G. Koedijk, prof. dr. T.S. Baller

Auditcommissie

De auditcommissie vergaderde in 2021 zes keer. Twee keer was daarbij de externe accountant aanwezig om het accountantsverslag 2020 en de managementletter 2021 toe te lichten. Daarnaast vond er een pre-auditmeeting plaats met accountant Mazars.

Het onderwerp huisvesting stond in 2021 wederom elke vergadering op de agenda van de auditcommissie. De commissie werd uitgebreid geïnformeerd over de voortgang van het Huisvestingsprogramma 2015-2024 en de ontwikkeling van de Vastgoedagenda 2021-2030. Zij bereidde de te nemen besluiten voor de voltallige raad van toezicht voor. Ook de businesscases van omvangrijke programma's die gericht zijn op vernieuwing van de informatievoorziening zijn in de auditcommissie besproken, voorafgaand aan besluitvorming in de voltallige raad. De voorbereiding van het programma FIVA en de risicobeheersing op het gebied van informatieveiligheid kwamen aan bod.

Vaste agendapunten waren verder de corona-update, de resultaatontwikkeling en risicobeheersing zoals gerapporteerd via de viermaandelijke bestuursrapportages, de jaarrekening en het bestuursverslag 2020, de Kaderbrief 2022, de begroting 2022, de meerjarenraming 2020-2030 en het Treasury Jaarplan 2022. Voorafgaand aan het goedkeuren van de jaarrekening en de meerjarenraming was er ook in 2021 specifiek aandacht voor aanpassingen in het meerjarige financiële beleid ten aanzien van de vermogenspositie en het planmatig inzetten van bestemmingsreserves. Aan de auditcommissie wordt periodiek gerapporteerd over de declaraties van het college van bestuur.

Remuneratie-/benoemingscommissie

De remuneratie-/benoemingscommissie vergaderde in 2021 tweemaal. De commissie beoordeelde het functioneren van de leden van het college van bestuur en voerde gesprekken met het college van bestuur over het functioneren als team. In september 2021 is de heer mr. F. Möhring, directeur dienst P&O, gestart als secretaris van de commissie. In 2021 werd het in 2020 genomen besluit uitgevoerd om de koppeling aan de WNT als maatschappelijke maatstaf voor de beloning van de leden van het college van bestuur te handhaven. Daarnaast is de vergoeding voor leden van de raad van toezicht verhoogd van 50% plus een vergoeding per commissie naar 80% zonder vergoeding per commissie, met uitzondering van de leden die participeren in twee bestuurscommissies (85%).

Onderwijs-, onderzoeks- en identiteitscommissie

De onderwijs-, onderzoeks- en identiteitscommissie is in 2021 zesmaal bijeengewees. De commissie sprak over relevante ontwikkelingen in het hoger onderwijs en de positionering van Fontys daarbij. Aan de hand van aanvullende bestuursrapportages is de voortgang besproken van ontwikkelingen bij Fontysinstituten die bijzondere aandacht verdienen. De commissie was daarnaast betrokken bij de voortgang in het Plan Kwaliteitsafspraken en de voortgang in het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek, waarbij in het bijzonder aandacht is besteed aan de inrichting van de onderzoeksorganisatie. Aandacht van de commissie was er, door de voortdurende coronacrisis, ook voor de digitalisering van het onderwijs en blended learning.

Verder zijn het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (evaluatie en Taskforce Onderzoek) en advisering over projecten voor gelden uit het bestemmingsfonds Identiteit aan de orde geweest. De commissie heeft haar waardering uitgesproken voor de inbreng van gastsprekers uit de organisatie in de vergadering.

Overleg met de centrale medezeggenschapsraad

Op 29 april 2021 en 9 december 2021 sprak een delegatie van de raad van toezicht met de centrale medezeggenschapsraad.

8.3 Medezeggenschap

De centrale medezeggenschapsraad (cmr) is de gesprekspartner van het college van bestuur. Aan elk instituut van Fontys is een instituutsmedezeggenschapsraad (imr) verbonden, met de directeur van het eigen instituut als gesprekspartner. Elke ondersteunende dienst kent een eigen dienstmedezeggenschapsraad (dmr), met de directeur als gesprekspartner. De medezeggenschap functioneert volgens het adagium 'medezeggenschap volgt zeggenschap'.

De cmr bestaat uit elf studenten en elf personeelsleden die via rechtstreekse verkiezingen worden gekozen. De cmr geeft gevraagd en ongevraagd advies over onderwerpen die voor heel Fontys van belang zijn of consequenties hebben. Bovendien heeft de cmr op basis van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en het medezeggenschapsreglement instemmings- en adviesrecht op een aantal onderwerpen.

Ontwikkelingen cmr

Na de uitbraak van de coronacrisis is de cmr, net als de rest van de organisatie, overgegaan naar digitaal vergaderen via MS Teams. Het fysieke vergaderen werd gemist, zeker door de nieuwe cmr-leden. Waar de frequentie van vergaderingen aan het begin van de crisis werd opgeschaald naar wekelijks, bleek dit in 2021 niet meer noodzakelijk. Tijdens de regulier geplande vergaderingen werd de raad volledig op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen.

Belangrijkste onderwerpen

Ingrijpende veranderdossiers, zoals FIVA en TEO, hebben in 2021 veel tijd geveerd van de cmr. Daarnaast is de rol van de cmr expliciet geborgd in diverse processen en documenten op centraal niveau (strategie, Kaderbrief, meerjarenbegroting, Plan Kwaliteitsafspraken en NPO-plannen). De verbinding met de decentrale raden is beter en gericht geworden, met name als het gaat om de genoemde complexe en ingrijpende verandertrajecten. Het samenspel tussen de centrale en de decentrale raden is cruciaal, maar kost tijd. Het is belangrijk om goed te plannen en er, in samenspraak met het college van bestuur, voldoende tijd voor te reserveren.

Personeelsfractie cmr (pf)

De pf was voor de coronacrisis al in gesprek met het college van bestuur over het onderwerp werkdruk. Door de coronasituatie is het belang van dit onderwerp alleen maar toegenomen. Er is steeds gezocht naar de juiste balans tussen de mogelijkheden van op afstand werken en de haalbaarheid van de ambities van Fontys. Daarnaast is het onderwerp 'cohesie' nadrukkelijk op de agenda gekomen, met name naar aanleiding van de in 2021 door de rijksoverheid aangekondigde coronamaatregelen. Steeds is het uitgangspunt geweest om hierover met elkaar het gesprek te blijven voeren. Het wederzijds gevoelde vertrouwen is de basis van een samenwerking die gericht is op het gezamenlijke doel.

Studentenfractie cmr (sf)

Voordat de pandemie zijn intrede deed werd de sf al betrokken bij de uitvoering van het Plan Kwaliteitsafspraken. Voor de huidige sf is het soms lastig om de voortgang te beoordelen, aangezien zij niet betrokken was bij de totstandkoming van het plan, noch bij het hersteltraject. Door de projectleider en het regieteam Kwaliteitsafspraken is daarom zo veel mogelijk (voortgangs)informatie met de sf gedeeld.

Ook in 2021 heeft de studentenfractie aandacht gevraagd voor het welzijn van studenten. Aangegeven werd dat studenten het steeds zwaarder kregen naarmate de crisis en de maatregelen voortduurden. Een zorg die door het college van bestuur werd gedeeld. Tot slot heeft de fractie het gesprek gevoerd over veilige (en rustige) studieplekken, blended learning en online toetsing met oog voor privacy en kwaliteit.

8.4 Interne beheersing

Fontys benadert de interne beheersing integraal. Kwaliteitszorg is daar een essentieel onderdeel van. De besturing en beheersing van Fontys is ingericht op basis van de richtinggevende strategie en kaders, en gemeenschappelijke uitgangspunten.

Bijdrage aan onze maatschappelijke opdracht staat centraal

Heel Fontys werkt aan impact; dat is onze belofte aan student, werkveld en samenleving. Deze waardepropositie maakt duidelijk waarin onze visie op onderwijs en onderzoek herkenbaar is, hoe we onze maatschappelijke opdracht waarmaken, en hoe we laten zien dat we doen wat we zeggen: het ontwikkelen van talent en kennis 'for society'.

Het college van bestuur stuurt op hoofdlijnen, op (de bijdrage aan) het realiseren van de maatschappelijke opdracht en de waardepropositie van Fontys. Directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de Fontysdoelstellingen en waardepropositie. Leiderschap is de sleutel voor sturing en horizontale samenwerking binnen Fontys.

Planning & controlcyclus

De planning & controlcyclus ondersteunt een waardegedreven en op performance gerichte sturing. In de planning & controlcyclus besteden we systematisch aandacht aan het kwaliteits- en risicomanagement. Via de jaarlijkse Kaderbrief geeft het college van bestuur de kaders aan voor de begrotingen en managementcontracten en voor de programma's en projecten die gericht zijn op strategische vernieuwing. Het managementcontract bevat de vertaling van de richtinggevende Fontysstrategie naar concrete ambities en doelstellingen voor elk instituut en elke dienst, waarbij de vraag centraal staat wat en hoe het organisatieonderdeel bijdraagt aan het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. In managementrapportages rapporteren de directeuren twee keer per jaar aan het college van bestuur over de performance in vernieuwing én verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en de ondersteunende processen, hoe ze werken aan een duurzaam gezonde bedrijfsvoering en aan de beheersing van risico's op het gebied van informatieveiligheid, en wat

deze ambities en doelstellingen betekenen voor onze mensen, organisatie en informatievoorziening. Ook voor Fontysbrede strategische programma's en projecten is een planning & controlcyclus ingericht.

Het college van bestuur steunt op onafhankelijke analyses van control en op de uitkomsten van interne audits. Deze audits worden uitgevoerd door een team van onafhankelijke auditors. Daarbij hanteert Fontys het accreditatiekader van de NVAO en het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek van de Vereniging Hogescholen als referentiekader. Opleidingen en onderzoekseenheden zetten peers in om te reflecteren op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Ook het jaarverslag van de examencommissies komt structureel aan bod in de planning & controlcyclus. Het college van bestuur stelt jaarlijks een auditplan vast voor de opleidingsaudits en de maatwerkaudits, waarbij de thema's mede bepaald worden door een identificatie van risicogebieden.

Risicoprofiel en risicomanagement

Fontys wil haar positie als kwaliteitshogeschool behouden en haar positie als kennisinstelling uitbouwen. De context waarin Fontys opereert is sterk in beweging. Deze context kenmerkt zich door:

- digitalisering en andere technologische ontwikkelingen die het onderwijs en het beroepenveld waarvoor we studenten opleiden beïnvloeden;
- toenemende behoefte aan kennis van Fontys vanuit de dynamische en concurrerende regio's waarin we zijn gevestigd;
- demografische ontwikkelingen die afnemende studentenaantallen voorspellen, ook in de regio's waarin Fontys opereert;
- schaarste in bepaalde gebieden op de arbeidsmarkt en aan mensen die vorm kunnen geven aan het onderwijs van de toekomst of de plannen en uitdagingen van vandaag;
- onzekerheid over ontwikkelingen van de bekostiging, onder invloed van (nieuw) kabinetsbeleid en de voortdurende onderzoeken naar de bekostiging van het hoger onderwijs;
- de grote impact van de COVID-19-pandemie op het politiek-maatschappelijke en economische klimaat, en de blijvende invloed op de primaire processen en de bedrijfsvoering van Fontys. De pandemie heeft grote invloed op de internationale mobiliteit van studenten en heeft onvermijdelijk tot studievertraging geleid. Tegelijkertijd biedt de pandemie ook kansen, bijvoorbeeld voor toepassingsgericht onderzoek naar de complexe maatschappelijke vraagstukken die zich manifesteren. De digitalisering van het onderwijs en online werken krijgen een impuls, die (structurele) gevolgen zal hebben voor het gebruik van faciliteiten en de werkomgeving. Naarmate de beperkingen in de toegang tot onderwijsgebouwen langer duren, wordt de uitdaging groter om negatieve impact voor vitaliteit en welzijn van studenten en medewerkers te beperken;
- de toenemende bedreigingen door cyberaanvallen bij onderwijsorganisaties. Van alle veiligheidsaspecten is de kwetsbaarheid (kans en impact) van hogescholen voor cybercrime het hoogst. Dit blijkt uit onderzoek van de Vereniging Hogescholen;
- de grote impact van het Huisvestingsprogramma 2015-2024, dat voorziet in een ingrijpende upgrade van de vastgoedportefeuille in Eindhoven (in twee fases) en Tilburg in de planperiode 2015-2024, op de financiële meerjarenraming. Studentprognoses voor de komende tien jaar nopen tot het inbouwen van flexibiliteit in huisvesting en bij het aangaan van financiële verplichtingen. Ook de doorontwikkeling van blended learning en de uitbreiding van onderwijs in hybride leeromgevingen zal invloed hebben op de aard en omvang van de ruimtebehoefte en daarmee op keuzes ten aanzien van de vastgoedportefeuille.

De context waarin Fontys beweegt, brengt de volgende reële risico's met zich mee:

- Het onderwijs en onderzoek dat complexe maatschappelijke vraagstukken als uitgangspunt neemt, vraagt om een multidisciplinaire aanpak, met inbreng van monodisciplinaire kennis en kunde. Voor een organisatie die primair monodisciplinair is ingericht, betekent dit een aanzienlijke veranderopdracht. De kwaliteitszorg voor het onderzoek moet op onderdelen nog beter in lijn worden gebracht met het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek.
- Fontys heeft een ambitieuze vernieuwingsagenda en ervaart urgentie om op veel fronten tegelijkertijd versnelling aan te brengen, zoals de versterking van het praktijkgericht onderzoek en de flexibilisering en digitalisering van het onderwijs. Op randvoorwaardelijke gebieden, zoals de IT-dienstverlening, is de kloof tussen de huidige stand van zaken en de ambities groot. Deze knelpunten moeten we oplossen door fundamentele veranderingen door te voeren.
- Kwantitatieve en kwalitatieve personele fricties zijn sterk bepalend voor de mate waarin we onze marktpositie naar de toekomst duurzaam kunnen behouden en versterken. Er is noodzaak om tijdig te anticiperen op de vervangingsvraag vanwege natuurlijk verloop (20% van de formatie bereikt de komende tien jaar de pensioengerechtigde leeftijd), de capaciteitsbehoefte om het vernieuwingstempo te verhogen en krapte in delen van de arbeidsmarkt.
- Er is sprake van een disbalans tussen de gewenste openheid en toegankelijk in het hoger onderwijs versus de geslotenheid (weerbaarheid) die de bescherming tegen cybercrime en datalekken veronderstelt.
- De financiële ontwikkeling kan – bij onvoldoende bijsturing op basis van 'betaalbare bandbreedtes' – in een neerwaartse lijn komen. Met name in de educatieve sector past de manier waarop het opleidingsmodel is ingericht al geruime tijd niet meer binnen deze bandbreedtes. Binnen de bestaande smalle CROHO-opleidingen kunnen wij bovendien vaak onvoldoende invulling geven aan nieuwe behoeften van het educatieve werkveld, zonder de complexiteit en bijbehorende kosten nog verder te vergroten.

We hanteren deze risico's als volgt:

- De besturingsprincipes zijn in het strategisch plan Fontys for society 2021-2025 aangescherpt en deels herijkt om de noodzakelijke onderlinge samenwerking te intensiveren en flexibel te organiseren in wisselende coalities, om het vernieuwingstempo positief te beïnvloeden.
- Voor elke vernieuwing kiezen we de meest passende organisatievorm. Onze prioriteiten voor strategische vernieuwing organiseren we in de vorm van Fontysbrede programma's en projecten. In de sturing daarop willen we een omslag maken van reactief naar proactief portfoliomanagement. Dit wordt gefaciliteerd door een Portfoliomanagement-office. Onder invloed van COVID-19 heeft blended learning een forse impuls gekregen. Werkgroepen die zijn ontstaan vanuit de crisisorganisatie zijn in scrumteams kortcyclisch en vraaggestuurd blijven werken aan nieuwe voorzieningen en handvatten om docenten te ondersteunen.
- In januari 2022 is de nieuwe employer brand-/arbeidsmarktcampagne gelanceerd (werkenbijfontys.nl), die in het verlengde ligt van de Fontys for society-belofte. Hiermee geven we Fontys letterlijk een gezicht en laten we zien waarom Fontys een aantrekkelijke werkgever is, voor toekomstige medewerkers. Zijeffect van deze campagne is een spin-off naar de eigen medewerkers. Een aantrekkelijk werkgeversmerk zorgt er niet alleen voor dat we onze vacatures makkelijker kunnen invullen, het voorkomt ook dat zittende werknemers eerder weggaan. Op de lange termijn draagt een goed employer brand bij aan beter passende kandidaten: kandidaten die onze visie en werkwaarden omarmen en een bijdrage willen leveren aan de ambities van Fontys.
- De in 2020 uitgevoerde toekomstverkenning rond huisvesting heeft in 2021 geleid tot een nieuwe Vastgoedagenda met de koers voor de planperiode tot en met 2030 (zie paragraaf 5.7). Hierin zijn voorkeursrichtingen voor de vastgoedontwikkeling bepaald. Flexibel vastgoed is van steeds groter belang voor Fontys. Op gebouw-, stads- en Fontysniveau zijn analyses gemaakt in welke mate de vastgoedportefeuille wendbaar is om zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen. Ook is er aandacht voor het structureel monitoren van ruimtegebruik.
- De uitwerking van een nieuw kader en fundament voor de versterking van het praktijkgericht onderzoek vindt in 2020-2021 plaats langs verschillende lijnen: meer focus en massa aanbrengen door praktijkgericht onderzoek anders te organiseren, afstemming van personeelsbeleid op de onderzoeksambities, kwaliteitsborging en het formuleren van indicatoren die de impact van het onderzoek zichtbaar maken.
- In 2019 is een publieke bestemmingsreserve gevormd (€ 40 miljoen), die wordt ingezet om in drie tot vijf jaar een versnelling te realiseren in strategische vernieuwing op de volgende gebieden:
 - heroriëntatie op de (toekomstbestendige inrichting van de) educatieve opleidingen;
 - vernieuwing van de informatievoorziening en versterking van de informatiebeveiliging.Ultimo 2021 is hiervan € 12,8 miljoen besteed. Het planmatig inzetten van de bestemmingsreserve leidt in de periode 2019-2024 tot negatieve exploitatiesaldi. Fontys werkt ten behoeve van bovengenoemde bestedingsdoelen met een negatieve begroting, ongeacht de ontwikkelingen in de reguliere exploitatie en de rijksbijdrage.
- Het programma FIVA (Fontys IT Versnellingsagenda; zie paragraaf 5.3) zal in de periode 2021-2023 leiden tot een gemoderniseerd en veilig IT-landschap en een wendbare IT-organisatie. Het programma voorziet daartoe in een organisatorische transitie van de Dienst IT en het inlopen van een technologische achterstand, waarbij IT Security en Architectuur belangrijke pijlers zijn.
- In 2021 is de ontwerpfasen gestart van het programma Transitie Educatieve Opleidingen (zie paragraaf 5.2). Deze vernieuwingsopgave is gericht op een fundamentele heroriëntatie op de inrichting en organisatie van de educatieve opleidingen en een transitie van meer dan 60 educatieve opleidingen naar een flexibel opleidingsmodel gebaseerd op (grotendeels) universele leeruitkomsten. Met een flexibeler opleidingsmodel kan Fontys sneller inspelen op ontwikkelingen in het werkveld, zijn we in staat om leraren een breder carrièreperspectief mee te geven, kunnen we onze kleine opleidingen beter (en beter betaalbaar) organiseren en bieden we studenten meer ruimte om keuzes te maken die passen bij de leraar die zij willen worden.

Het omgaan met de effecten van COVID-19 vraagt sinds 2020 veel van onze wendbaarheid. De tijdelijke beschikbaarheid van aanvullende NPO-middelen geeft financiële ruimte voor uitbreiding of intensivering van activiteiten om de negatieve gevolgen van COVID-19 voor studenten en voor het onderwijs zo veel mogelijk te beperken. Om deze activiteiten ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren, zijn (veel) extra medewerkers nodig. Dit loopt in 2022 op tot ongeveer 185 fte op jaarbasis. Daarom zetten we volop wervingsactiviteiten in. Kandidaten weten Fontys nog steeds te vinden, maar het is in de huidige krappe arbeidsmarkt regelmatig nodig wervingstermijnen te verlengen of vacatures opnieuw (met aangepaste profielen) uit te zetten. Het blijft onzeker of het lukt de gewenste uitbreidingen – en daarmee alle NPO-plannen – in het geplande tempo te realiseren. Deze onzekerheid leidt tijdelijk tot grotere schommelingen in de financiële resultaatontwikkeling dan gebruikelijk. De impact van deze crisis voor Fontys en de manier waarop Fontys omgaat met de hieruit voortvloeiende risico's en onzekerheden, is toegelicht in hoofdstuk 3.

Fontys heeft risicomangement zo veel mogelijk verankerd in de planning & controlcyclus. Vanuit die cyclus is voortdurend te beoordelen in welke mate de organisatie 'in control' is. College van bestuur en management hebben via de rapportages en periodieke gesprekken zicht op de risico's die het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen in de

weg kunnen staan, en eventuele belemmeringen voor het benutten van kansen. De managementrapportages en de voortgangsrapportages over strategische programma's en projecten vormen input voor de periodieke bestuursrapportages waarin het college van bestuur onder meer de raad van toezicht informeert over de mate van doelrealisatie en de interne beheersing van risico's.

In control statement

Zorgvuldige vormgeving van governance via toezicht en interne beheersing kan niet meer dan een redelijke zekerheid bieden. Fontys is van mening dat het systeem van interne risicobeheersing effectief is in relatie tot haar doelstellingen. Risicobeheersing richt zich zowel op de reguliere processen als op de vernieuwing waarmee Fontys haar performance en kwaliteit toekomstbestendig door ontwikkelt. Er is sprake van systematische sturing op kwaliteitsverbetering via een robuuste planning & controlcyclus, die zowel gericht is op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek als van de ondersteunende processen en de financiële bedrijfsvoering. Deze processen zijn in de basis op orde en er is voortdurend aandacht voor het eigenaarschap en voor de evaluaties en reflectiemomenten die docenten, lectoren, examencommissies en management met elkaar organiseren.

Om naar de toekomst in control te blijven, evalueren we ook de effectiviteit van onze besturingsprincipes en -processen. Waar nodig stellen we deze bij om een versterkte of versnelde ontwikkeling door te kunnen maken op het gebied van kwaliteit, performance of vernieuwing. Ook de spanningsvelden die inherent zijn aan voortdurende vernieuwing en verandering en het samenspel in de besturing worden binnen de open (kwaliteit)cultuur bespreekbaar gemaakt.

8.5 Bezoldiging en declaraties college van bestuur

De Wet normering topinkomens (WNT) bepaalt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen van onderwijsinstellingen. In 2021 mag de bezoldiging voor een topfunctionaris in dienstverband niet meer bedragen dan € 209.000. Dit is de norm van WNT 2 (zie ook paragraaf 9.6). Voor de sector Onderwijs geldt dat bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen vóór 1 januari 2015 worden gedekt door het overgangsrecht, zodat eerbiediging plaatsvindt gedurende vier jaar en vervolgens afbouw in drie jaar.

Tabel 8.4 Bezoldiging leden college van bestuur 2021

Naam topfunctionaris	Functie	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Voorziening beloningen op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Totale bezoldiging
		€	€	€	€	€
Ir. J.F. Houterman	Voorzitter	185.095	0	23.905	0	209.000
J. Nederlof RC	lid	184.895	0	24.105	0	209.000
Prof. ir. E.S.M. Nelissen	lid	164.483	0	23.617	0	188.100

De volledige WNT-rapportage is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Fontys in deel II.

Conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs verstrekt Fontys inzicht in de bestuurskosten van de leden van het college van bestuur.

Tabel 8.5 Overzicht bestuurskosten en declaraties college van bestuur 2021

	Ir. J.F. Houterman	J. Nederlof RC	Prof. ir. E.S.M. Nelissen	College van bestuur gezamenlijk	Eindtotaal
	€	€	€	€	€
Reis- en verblijfskosten binnenland ¹⁾	16.114	17.487	845	589	35.035
Reis- en verblijfskosten buitenland	0	0	0	0	0
Representatiekostenvergoeding ²⁾	2.700	2.700	2.700	0	8.100
Opleidingen, seminars en congressen	0	0	0	0	0
Overige kosten ³⁾	427	0	0	0	427
Totaal	19.241	20.187	3.545	589	43.562

1) Lasten zijn inclusief lease- en brandstofkosten. De fiscale bijtelling van de auto's is opgenomen in de bezoldiging van de bestuurders.

2) De representatiekostenvergoeding is fiscaal onbelast.

3) Bestaande uit kosten lidmaatschappen en netwerkbijeenkomsten.

De kosten van een lid van het college van bestuur worden zichtbaar geautoriseerd door een ander lid van het college van bestuur. De bestuurskosten worden tweemaal per jaar beoordeeld door de raad van toezicht.

8.6 Bezoldiging raad van toezicht

De bezoldiging van de voorzitter en de leden van de raad van toezicht is gebaseerd op de maximumbedragen zoals bepaald in de Wet normering topinkomens: respectievelijk 15% en 10% van het maximumbedrag dat geldt voor bestuurders. De maximale bezoldiging bedraagt in 2021 € 31.350 voor de voorzitter en € 20.900 voor een lid.

Tabel 8.6 Bezoldiging leden raad van toezicht 2021

Naam	Functie	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Voorziening beloning op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Totaal
		€	€	€	€	€
Ir. M. Hendrikse	Voorzitter	25.080	0	0	0	25.080
Dr. H. Malda	lid	17.765	0	0	0	17.765
M.M.G.H.C. Oomen-Ruijten	lid	17.765	0	0	0	17.765
Drs. G. Engwirda	lid	16.720	0	0	0	16.720
Prof. Dr. C. Koedijk	lid	16.720	0	0	0	16.720
Drs. B. Meussen RC	lid	16.720	0	0	0	16.720
Prof. Dr. T.S. Baller	lid	16.720	0	0	0	16.720

9 FINANCIËN

Het financiële fundament van Fontys is gezond. Fontys is in staat om haar activiteiten structureel kostendekkend uit te voeren. De financiële overzichten in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de jaarrekening 2021, die onderdeel is van dit bestuursverslag. De controleverklaring van de accountant behorend bij het bestuursverslag & jaarrekening is opgenomen in deel III van dit document.

9.1 Kengetallen

Tabel 9.1 Financiële kengetallen 2017-2021

(x €1.000, tenzij anders vermeld)	2017	2018	2019	2020	2021
Baten	394.548	418.794	421.943	428.647	486.442
Saldo baten en lasten bedrijfsvoering	-320	18.330	6.567	-9.599	20.362
Resultaat na belastingen	-1.149	17.485	5.961	-10.198	19.658
Solvabiliteit	52,5%	53,3%	56,7%	55,4%	57,5%
Liquiditeit	1,9	1,7	1,3	1,1	1,3
Rentabiliteit	-0,3%	4,2%	1,4%	-2,4%	4,0%

De solvabiliteit wordt berekend door het groepsvermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. De liquiditeit wordt uitgedrukt in de current ratio, die wordt berekend door de vlottende activa te delen door de schulden op korte termijn. Het rentabiliteitspercentage is berekend door de verhouding te bepalen tussen het groepsresultaat en het totaal van de baten. Alle kengetallen voldoen ruimschoots aan de normen die door de Inspectie van het Onderwijs zijn gesteld.

De rentabiliteit is in 2021 gestegen naar 4,0% als gevolg van de ontvangen NPO-gelden, waarvoor een deel in de komende jaren besteed gaat worden. De rentabiliteit zal in de komende jaren dalen als gevolg van de bestedingen van reeds ontvangen gelden, evenals het inzetten van de bestemmingsreserve. In 2025 is de verwachting dat een rentabiliteit van circa 0,0% wordt behaald. Daarmee is de rentabiliteit op dat moment nog steeds binnen de signaleringswaarde van $\geq 0,0\%$.

9.2 Jaarrekening 2021

De volledige jaarrekening is opgenomen in deel II. Deze jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 BW 2 van het Burgerlijk Wetboek en de richtlijnen voor de jaarverslaggeving, zoals geregeld in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs van het ministerie van OCW. De waardering van activa en passiva is tegen nominale waarde en gebaseerd op historische kosten. De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de transacties zijn overgedragen aan derden. Verliezen en risico's uit 2021 die voor vaststelling van de jaarrekening bekend zijn geworden, zijn meegenomen.

De financiële informatie in dit hoofdstuk omvat de financiële gegevens van Stichting Fontys en de rechtspersonen waarop Fontys beleidsbepalende invloed kan uitoefenen, dan wel waarover Fontys samen met andere partijen de gezamenlijke zeggenschap uitoefent. De kerngegevens van deze rechtspersonen zijn hieronder weergegeven.

Tabel 9.2 Financiële kerngegevens verbonden partijen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen 31-12-2021 € x 1.000	Resultaat 2021 € x 1.000	Opgenomen in financiële overzichten %
Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven-Tilburg	Stichting	Eindhoven	2.686	-30	100
Juridische Hogeschool Avans-Fontys	Stichting	Tilburg	-158	-654	50

Het eigen vermogen van Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys (JHS) ultimo 2021 is € 158.000 negatief. Doordat in 2021 eenmalig hoger dan geraamde dotaties aan personele voorzieningen zijn gedaan is het vermogen eind 2021 negatief. De begroting 2022 kent een overschot van € 200.000 waarmee bijsturing plaatsvindt op dit negatieve eigen vermogen.

De volgende pagina's geven een verkorte weergave van de staat van baten en lasten 2021 en de balans per 31 december 2021 met een korte toelichting op de verschillen tussen begroting en realisatie 2021. De toelichting op de balans bestaat uit een vergelijking van de stand ultimo 2021 met 2020. Voor de volledige jaarrekening verwijzen wij naar deel II.

Tabel 9.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten ontleend aan de jaarrekening 2021

(x €1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Baten			
Rijksbijdrage OCW	384.281	341.212	319.951
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.292	9.087	5.665
Collegegelden	73.138	86.478	83.162
Baten werk in opdracht van derden	11.842	12.457	11.568
Overige baten	9.889	7.202	8.301
Totaal baten	486.442	456.436	428.647
Lasten			
Personeelslasten	382.703	381.181	359.899
Afschrijvingen	15.849	19.046	16.197
Huisvestingslasten	21.096	22.721	20.769
Overige lasten	46.432	48.170	41.381
Totaal lasten	466.080	471.118	438.246
Saldo baten en lasten	20.362	-14.682	-9.599
Financiële baten en lasten	-707	-533	-599
Resultaat voor belastingen	19.655	-15.215	-10.198
Belastingen	3	0	0
Nettoresultaat	19.658	-15.215	-10.198
Toe te rekenen aan:			
Stichting Fontys	20.015	-15.039	-10.330
Derden opgenomen in de consolidatie	-357	-176	132
	19.658	-15.215	-10.198

Het resultaat van Fontys over 2021 bedraagt € 19,7 miljoen (positief). De afwijking van € 34,8 miljoen ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door:

- NPO-gelden voor versnelde compensatie voor de toename van studenten. Deze zijn ontvangen maar nog niet volledig besteed (€ 18 miljoen);
- de uitvoering van twee grote programma's met betrekking tot strategische vernieuwing die minder snel zijn opgestart in 2021 (€ 8 miljoen);
- Lagere out-of-pocketlasten voor catering, reis- en verblijfslasten, externe uitgaven voor professionalisering en studentgebonden lasten (€ 5 miljoen). Deze lagere uitgaven zijn deels het gevolg van beperkingen vanwege de COVID-19-pandemie.
- Niet begrote boekwinst door verkoop van locatie Meerkoldreef in Tilburg (€ 3 miljoen).
- Overige (€ 1 miljoen).

Tabel 9.4 Geconsolideerde balans ontleend aan de jaarrekening 2021

(na resultaatbestemming x €1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	198.415	200.075
Financiële vaste activa	1.654	4.322
Totaal vaste activa	200.069	204.397
Vlottende activa		
Voorraden	12	19
Vorderingen	15.162	16.963
Effecten	2.516	2.806
Liquide middelen	125.548	96.355
Totaal vlottende activa	143.238	116.143
TOTAAL ACTIVA	343.307	320.540
Passiva		
Eigen vermogen	197.319	177.661
Aandeel derden in groepsvermogen	2.607	2.964
Groepsvermogen	194.712	174.697
Voorzieningen	29.579	29.962
Langlopende schulden	7.292	7.717
Kortlopende schulden	109.117	105.200
TOTAAL PASSIVA	343.307	320.540

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2020 afgenomen met € 1,7 miljoen, hoofdzakelijk door de verkoop van het onderwijsgebouw aan de Meerkoldreef te Tilburg.

De liquide middelen hebben voornamelijk betrekking op tegoeden aangehouden bij de schatkist (ministerie van Financiën) en banktegoeden. De toename van de liquide middelen ten opzichte van 2020 heeft met name betrekking op vooruit ontvangen NPO-gelden, waarvan besteding gaat plaatsvinden in de jaren 2022 en 2023. Onder de liquide middelen is een bedrag van € 0,5 miljoen opgenomen aan geblokkeerde banktegoeden in verband met uitstaande bankgaranties. De overige liquide middelen staan vrij ter beschikking van Fontys.

Het positieve resultaat 2021 zorgt voor een toename van het groepsvermogen met € 19,7 miljoen. Het groepsvermogen bedraagt ultimo 2021 € 197,3 miljoen (2020: € 177,7 miljoen). Ultimo 2021 bedraagt de bestemmingreserve publiek strategische vernieuwing € 27,2 miljoen (2020: € 34,5 miljoen), de bestemmingreserve publiek NPO € 18,1 miljoen (2020: € 0), de bestemmingsreserve privaats € 13,9 miljoen (2020: € 13,3 miljoen) en het bestemmingsfonds privaats Identiteit € 26,3 miljoen (2020: € 26,9 miljoen).

De voorzieningen zijn per saldo afgenomen met € 0,4 miljoen. Deze afname wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van de voorziening duurzame inzetbaarheid en de vrijval van de voorziening Fontys Fydes. Daar staat onder andere een stijging van de voorziening WGA en een dotatie voor de nieuwgevormde voorziening langdurig zieken tegenover.

Private activiteiten ('Helderheid')

Fontys heeft de strategische keuze gemaakt dat onderwijs en onderzoek worden uitgevoerd door de instituten. Dit geldt ook voor de private activiteiten. De private activiteiten moeten altijd een relatie hebben met het bekostigde onderwijs van het instituut en daarvoor aantoonbaar een meerwaarde hebben. Ze moeten kostendekkend zijn, als waarborg dat er geen publieke middelen worden aangewend om private activiteiten te financieren. Zakelijke dienstverleningsactiviteiten die structureel niet kostendekkend zijn, worden afgestoten. Deze werkwijze sluit aan bij de richtlijnen in de beleidsregel investeren van publieke middelen in private activiteiten van OCW (april 2021). Het evalueren van private activiteiten op strategische meerwaarde en kostendekkendheid heeft aandacht in de planning & controlcyclus.

Fontys is in studiejaar 2016-2017 gestart met een pre-bachelor voor vluchtelingstudenten, waarin deze studenten worden voorbereid op een studie in het hoger onderwijs. Dit pre-bachelorjaar betreft (een deel van) de inburgering – Nederlands als tweede taal (NT2), Oriëntatie Nederlandse Arbeidsmarkt (ONA), Kennis Nederlandse Maatschappij (KNM) – uitgebreid met extra modules als studievaardigheden, studiekeuze en bijspijkeren van deficiënties op het gebied van bijvoorbeeld Engels en

Kunstcluster, overgenomen door Stichting Fontys. De lening loopt tot medio 2034. Het is niet mogelijk om boetevrij vervroegd af te lossen.

Fontys heeft geen derivaten of andere als risicovol te kenmerken financiële producten in portefeuille.

9.5 Continuïteit

De actuele financiële kengetallen weerspiegelen een gezonde financiële positie. Een solide vertrekpunt voor het meerjarig financieel beleid waarin Fontys al geruime tijd structureel investeert in zowel de noodzakelijke innovatie van het onderwijs en de digitalisering van processen, als de grootschalige upgrade van de vastgoedportefeuille. Ook het sectorakkoord uit 2018, waarin het hoger onderwijs zich heeft gecommitteerd aan een kwaliteitsimpuls door inzet van studievoorschotmiddelen, heeft grote invloed op de meerjarenraming.

De financiële gevolgen van de COVID-19-pandemie staan de continuïteit van de hogeschool niet in de weg. Met de extra middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs zijn hogescholen in staat gesteld om extra activiteiten te organiseren om de negatieve gevolgen van de crisis voor het onderwijs en voor studenten te beperken. Omdat hogescholen een deel van de NPO-middelen eerder ontvangen dan de periode waarin de plannen worden uitgevoerd, vertoont het exploitatieresultaat in de periode 2021-2023 grote schommelingen.

Risicomanagement

Het periodiek actualiseren van de meerjarenraming is een vast onderdeel van de planning & controlcyclus, zowel op het niveau van de individuele organisatieonderdelen als op Fontystotaalniveau. Het meerjarig financieel kader is een belangrijk instrument in de financiële risicobeheersing. De beleidsuitgangspunten voor de jaarlijkse begroting worden afgeleid van het meerjarig financieel kader en de strategische agenda. Deze uitgangspunten worden jaarlijks ter instemming voorgelegd aan de centrale medezeggenschapsraad en opgenomen in de Kaderbrief.

Het college van bestuur evalueert periodiek de bandbreedtes die Fontys hanteert voor de belangrijkste kengetallen om een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering te waarborgen. In 2021 is een vernieuwd meerjarig financieel en huisvestingskader vastgesteld dat als 'buitenmaat' fungeert voor de uitvoering van het Huisvestingsprogramma en de Vastgoedagenda 2021-2030. Dit kader bevat signaleringswaarden voor de huisvestingsquote en het investeringsvolume. Demografische ontwikkelingen leiden tot dalende studentprognoses: Fontys voorziet de komende tien jaar een daling van het aantal studenten. Om ook op termijn te kunnen inspelen op voorziene ontwikkelingen (dalende studentenprognoses, bouwkostenstijging) en minder voorspelbare factoren (zoals nieuw overheidsbeleid en de invloed van digitalisering op de ruimtebehoefte) is flexibiliteit en efficiënter ruimtegebruik onderdeel van de huisvestingsopgaven. In het vernieuwde huisvestingskader is een bovengrens vastgesteld voor de beschikbare ruimte per student om een efficiëntere benutting en bezetting van de gebouwen te bevorderen. Investerings worden getoetst aan het meerjarige kader.

Onderdeel van het weerstandsvermogen is een risicobuffer van € 44 miljoen. Om de bufferfunctie te kunnen onderbouwen en kwantificeren wordt periodiek een risico-inventarisatie en -analyse met verschillende (groepen) stakeholders uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een onderbouwing van de risicobuffer met een bandbreedte tussen € 24 miljoen en € 44 miljoen. De COVID-19-pandemie en andere actuele ontwikkelingen vormen geen directe aanleiding om te concluderen dat het maximum van de buffer te laag is ingeschat gezien het risicoprofiel.

Meerjarig financieel kader en beleid Fontys

Fontys kent een solide vermogenspositie. Met deze solide positie anticipeert Fontys op de langjarige verplichtingen die tussen 2015 en 2030 worden aangegaan in het kader van het Huisvestingsprogramma en de Vastgoedagenda en de financieringsbehoefte die daaruit voortvloeit. Tegelijkertijd kwalificeert de solvabiliteit van Fontys nog steeds als hoog. Fontys heeft daarom onderzocht binnen welke bandbreedte de solvabiliteit en het weerstandsvermogen van Fontys zich idealiter moeten bewegen om enerzijds een ongestoorde bedrijfsvoering nu en in de toekomst te waarborgen en anderzijds de beschikbare middelen maximaal in te zetten in het onderwijs. Fontys hanteert een bovengrens voor de solvabiliteit van 50% om te voorkomen dat te hoge reserves ontstaan vanuit middelen die eigenlijk bedoeld zijn voor de huidige generatie studenten.

Planmatige inzet van bestemmingsreserves is voor Fontys het belangrijkste beleidsinstrument om op middellange termijn te kunnen bijsturen op de vermogenspositie en daarmee op de ontwikkeling van de solvabiliteit. Ultimo 2019 is de bestemmingsreserve verhoogd naar € 40 miljoen om in drie tot vijf jaar een versnelling te kunnen realiseren in strategische vernieuwing. De solvabiliteit van Fontys wordt sterk beïnvloed door het in 2020 gevormde bestemmingsfonds Identiteit (€ 28 miljoen) uit middelen van private afkomst. Ook de in 2021 ontvangen NPO-middelen beïnvloeden op korte termijn de solvabiliteit in positieve zin. Via een bestemmingsreserve NPO worden ook deze middelen planmatig ingezet in de periode 2021-2023. Kortom: de solvabiliteit stijgt, maar dat komt dus niet door extra geld van OCW dat 'op de plank' blijft liggen.

Het planmatig inzetten van middelen uit de bestemmingsreserves leidt in de prognoses voor 2022 en 2023 tot negatieve exploitatiesaldi.

De financiële 'buitenmaten' van het Huisvestingsprogramma 2015-2024 zijn mede gebaseerd op de mogelijkheid om de student/fte-ratio ten opzichte van de uitgangssituatie in 2014 te kunnen intensiveren; daarmee voorkomt Fontys dat de investeringen in nieuwbouw ten koste gaan van personele inzet. Uit landelijke benchmarks blijkt het effect van deze beleidskeuzes: Fontys heeft in vergelijking met andere hogescholen veel onderwijzend personeel per student. Ook de ooploop van de studievoorschotmiddelen maakte vanaf 2019 een verdere intensivering van de student/fte-ratio mogelijk.

Fontys ontvangt in 2021 en 2022 middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs. Het is – zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt – onzeker in welk tempo extra mensen kunnen worden aangetrokken voor de uitvoering van de NPO-plannen. De voorspelbaarheid van de exploitatiesaldi over de jaren 2021 tot en met 2023 staat hierdoor sterk onder druk. Het exploitatiesaldo over 2021 is veel hoger dan begroot, mede als gevolg van de (niet begrote) NPO middelen. Het geld blijft echter niet op de plank liggen: op basis van de meerjarige bestedingsplannen zorgt Fontys ervoor dat het geld ten goede komt aan de huidige generatie studenten.

Meerjarenraming

Tabel 9.6 geeft inzicht in de in 2021 gerealiseerde en vanaf 2022 verwachte ontwikkeling van de studentenpopulatie, de personeelsformatie, en de daarvan afgeleide kengetallen.

Tabel 9.6 Verwachte studentenpopulatie en personeelsformatie tot en met 2026

Kengetallen	2021 realisatie	2022 prognose	2023 prognose	2024 prognose	2025 prognose	2026 prognose
Personeelsformatie (in fte)						
OP	2.637	2.874	2.855	2.774	2.721	2.679
OOP	1.377	1.493	1.483	1.441	1.413	1.392
Totaal aantal fte gemiddeld	4.014	4.367	4.337	4.215	4.134	4.071
Studentenaantallen (ongewogen)						
Bij aanvang studiejaar t/t+1	46.180	45.581	45.638	45.167	44.637	44.341
Gemiddeld verslagjaar	46.147	45.967	45.600	45.481	44.990	44.538
Student/fte-ratio	11,9	10,5	10,5	10,8	10,9	10,9
Student/OP-ratio	17,1	16,0	16,0	16,4	16,5	16,6

De raming van baten en lasten is gebaseerd op bovengenoemde kengetallen en is verder gebaseerd op de volgende uitgangspunten en veronderstellingen:

- Demografische ontwikkelingen leiden tot krimp. De gemiddelde studentenpopulatie tendeeft naar verwachting binnen vijf jaar richting 44.000.
- Vanwege het uitgestelde bindend studieadvies zijn er twee cohorten die tijdelijk een afwijkend patroon laten zien qua doorstroom en uitval. De veronderstellingen in de studentprognoses zijn voor de overige cohorten genormaliseerd voor deze tijdelijke effecten.
- In de raming is rekening gehouden met de studievoorschotmiddelen en de toezegging van de minister dat eerdere investeringen in onderwijskwaliteit, vanuit besparingen door het leenstelsel, overeind blijven.
- In de raming is rekening gehouden met de geplande inzet van de NPO-middelen in 2021, 2022 en 2023 op basis van de meerjarige NPO-plannen. De vooruit ontvangen middelen voor het bestuursakkoord NPO staan ultimo 2021 en 2022 op de balans. De eenmalige extra rijksbijdrage ter compensatie van de groei in 2021 is ultimo 2021 toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO; inzet van deze middelen leidt in 2022 en 2023 tot exploitatietekorten.
- In de raming is vanaf 2023 rekening gehouden met de aangekondigde structurele investering door OCW over de volle breedte van het hoger onderwijs in het toegepast en praktijkgericht onderzoek. Fontys heeft de ambitie om het fundament voor praktijkgericht onderzoek duurzaam te versterken en streeft daarbij naar een gezonde balans tussen eerste en tweede geldstroom.
- De bestemmingsreserve voor strategische vernieuwing is ultimo 2019 verhoogd naar € 40 miljoen om in drie tot vijf jaar een versnelling te kunnen realiseren in strategische vernieuwing. Het tempo van de bestedingen is ingeschat op basis van de onderliggende business cases en programmaplannen en leidt in de periode 2020-2024 tot negatieve exploitatiesaldi.
- De personele lasten nemen verder toe door formatie-uitbreiding in verband met de inzet van studievoorschotmiddelen voor de kwaliteitsafspraken, inzet van middelen uit de bestemmingsreserve voor strategische vernieuwing en uitvoering van de NPO-plannen.
- De afschrijvings- en huisvestingslasten stijgen als gevolg van geplande oplevering van (ver)nieuwbouwprojecten in het kader van het Huisvestingsprogramma.

- Naar aanleiding van verkoop van enkele panden als onderdeel van het Huisvestingsprogramma zijn de te verwachten positieve boekresultaten (in 2023) in mindering gebracht op de afschrijvingslasten.

Deze uitgangspunten resulteren in onderstaande raming van de exploitatiesaldi tot en met 2026.

Tabel 9.7 Meerjarenraming: exploitatiesaldo (bedragen in m€)

BATEN	2021 realisatie	2022 prognose	2023 prognose	2024 prognose	2025 prognose	2026 prognose
Rijksbijdrage	384,3	410,5	399,5	381,9	380,4	373,0
Overige overheidsbijdragen en subsidies	7,3	9,6	9,6	11,6	13,1	14,6
College-, cursus- en examengelden	73,1	62,5	89,8	92,0	91,0	90,1
Baten in opdracht van derden	11,8	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0
Overige baten	9,9	10,4	10,3	10,3	10,3	10,3
TOTAAL BATEN	486,4	506,0	522,2	508,8	507,8	501,0
LASTEN						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Personeelslasten	382,7	427,5	432,1	415,8	404,9	398,3
Afschrijvingen	15,8	18,8	15,1	22,5	21,9	21,5
Huisvestingslasten	21,1	25,9	26,7	25,5	25,5	25,5
Overige lasten	46,4	55,4	55,4	54,7	54,7	54,3
TOTAAL LASTEN	466,0	527,6	529,3	518,5	507,0	499,6
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	20,4	-21,6	-7,1	-9,7	0,8	1,4
Saldo baten en lasten financiële bedrijfsvoering	-0,7	-0,5	-0,7	-0,8	-0,9	-1,4
RESULTAAT	19,7	-22,1	-7,8	-10,5	-0,1	0,0

De begroting 2022 sluit met een negatief resultaat van -/- € 22,1 miljoen. Van dit negatieve exploitatiesaldo wordt een bedrag van € 22,3 miljoen onttrokken aan de publieke bestemmingsreserves en € 0,4 miljoen aan het private bestemmingsfonds Identiteit. Daarmee is het resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering positief. Ook de negatieve resultaten in de jaren 2023 en 2024 hangen samen met de geplande inzet van middelen uit voornoemde bestemmingsreserves. Vanwege de verwachte herinvoering van de basisbeurs in 2023 verwachten we een eenmalige sterke instroomdaling in studiejaar 2022-2023. Dit leidt in 2024 tot minder bekostiging, terwijl we op dat moment een inhaaleffect verwachten in de instroom van studenten. In 2024 houden we daarom rekening met een eenmalig negatief exploitatiesaldo in de reguliere bedrijfsvoering.

Fontys investeert in een toekomstbestendige en gefaseerde upgrade van de vastgoedportefeuille in Eindhoven en Tilburg. Het investeringsprogramma leidt na oplevering van nieuwe gebouwen in 2022 en 2023 de komende jaren tot substantiële extra afschrijvings- en huisvestingslasten.

In de meerjarige balansprognose (tabel 9.8) wordt dan ook zichtbaar dat de materiële vaste activa toenemen onder invloed van de geplande investeringen in het kader van het Huisvestingsprogramma. De liquide middelen nemen als gevolg daarvan af. Ook de planmatige inzet van bestemmingsreserves waarmee we sturen op een geleidelijke afname van de solvabiliteit is zichtbaar in de ontwikkeling van het eigen vermogen.

Tabel 9.8 Meerjarenraming: balans (bedragen in m€)

ACTIVA	2021 realisatie	2022 prognose	2023 prognose	2024 prognose	2025 prognose	2026 prognose
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materiële vaste activa	198,4	223,3	264,6	258,8	266,3	300,2
Financiële vaste activa	1,7	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Totaal vaste activa	200,1	223,5	264,8	259,0	266,5	300,4
Viottende activa						
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	15,2	14,9	15,6	15,7	15,7	15,7
Kortlopende effecten	2,5	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Liquide middelen	125,5	94,5	44,1	39,0	40,9	36,4
Viottende activa	143,2	110,9	59,7	54,7	56,6	52,1
TOTAAL ACTIVA	343,3	334,4	324,5	313,7	323,1	352,5
PASSIVA						
	2021 realisatie	2022 prognose	2023 prognose	2024 prognose	2025 prognose	2026 prognose
Eigen vermogen						
Algemene reserve	110,1	110,6	122,7	116,0	116,3	116,7
Bestemmingsreserve privaat	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0
Bestemmingsreserve publiek NPO	18,1	8,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Bestemmingsreserve publiek strategische vernieuwing	27,2	14,2	3,5	0,0	0,0	0,0
Bestemmingsfonds privaat	26,3	25,9	25,5	25,1	24,7	24,3
Aandeel derden in groepsvermogen	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Totaal eigen vermogen	197,3	175,1	167,3	156,8	156,6	156,6
Voorzieningen	29,6	28,3	24,8	25,0	25,0	25,0
Langlopende schulden	7,3	6,8	21,4	20,9	30,4	59,8
Kortlopende schulden	109,1	124,2	111,0	111,0	111,1	111,1
TOTAAL PASSIVA	343,3	334,4	324,5	313,7	323,1	352,5

De hierboven geschetste prognose van balans en staat van baten en lasten heeft de volgende uitwerking op de ratio's voor solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, huisvesting en het weerstandsvermogen:

Tabel 9.9 Uitwerking prognose op ratio's voor solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, huisvesting en weerstandsvermogen

RATIO'S	2021 realisatie	2022 prognose	2023 prognose	2024 prognose	2025 prognose	2026 prognose
Totaal eigen vermogen	197,3	175,1	167,3	156,8	156,6	156,6
Totaal vermogen	343,3	334,4	324,5	313,7	323,1	352,5
SOLVABILITEIT	57%	52%	52%	50%	48%	44%
Signaleringsgrenzen solvabiliteit > 30% en < 50%						
Vlottende activa	143,2	110,9	59,7	54,7	56,6	52,1
Kortlopende schulden	109,1	124,2	111,0	111,0	111,1	111,1
LIQUIDITEIT	1,3	0,9	0,5	0,5	0,5	0,5
Signaleringsgrens liquiditeit > 0,5						
Groepsresultaat	19,7	-22,1	-7,8	-10,5	-0,1	0,0
Totale baten	486,4	506,0	522,2	508,8	507,8	501,0
RENTABILITEIT	4,0%	-4,4%	-1,5%	-2,1%	0,0%	0,0%
Signaleringsgrens rentabiliteit: meerjarig > 0% (structureel kostendekkend)						
Afschrijving gebouwen en terreinen, huisvestingslasten	33,8	38,1	40,4	40,4	40,3	40,0
Totale lasten incl. financiële lasten	466,7	528,1	530,0	519,4	507,9	501,0
HUISVESTINGSRATIO	7,2%	7,2%	7,6%	7,8%	7,9%	8,0%
Signaleringsgrens huisvestingsratio (definitie inspectie) < 15%						
Bufferfunctie	44,0	44,0	44,0	44,0	44,0	44,0
Bestemmingsfunctie	84,9	62,1	42,2	38,4	38,0	37,6
Financieringsfunctie	7,3	6,8	21,4	20,9	30,4	59,8
Weerstandsvermogen benodigd	136,2	112,9	107,6	103,2	112,3	141,4
VERHOUDING WEERSTANDSVERMOGEN	145%	155%	155%	152%	139%	111%
Eigen vermogen / minimaal benodigd weerstandsvermogen > 100%						

Fontys beschouwt de huidige solvabiliteit als hoog en zet daarom tot 2024 planmatig € 40 miljoen aan extra middelen in vanuit de bestemmingsreserve waardoor de solvabiliteit geleidelijk afneemt en vanaf 2024 onder de bovengrens van 50% uitkomt. De liquiditeit daalt als gevolg van de inzet van liquide middelen in het Huisvestingsprogramma en extra uitgaven door het aanwenden van de bestemmingsreserve. De investeringen in nieuwbouw in fase II van het Huisvestingsprogramma worden deels gefinancierd met vreemd vermogen. Hoewel de solvabiliteit en liquiditeit afnemen als gevolg van deze ontwikkelingen, blijven deze toereikend om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.

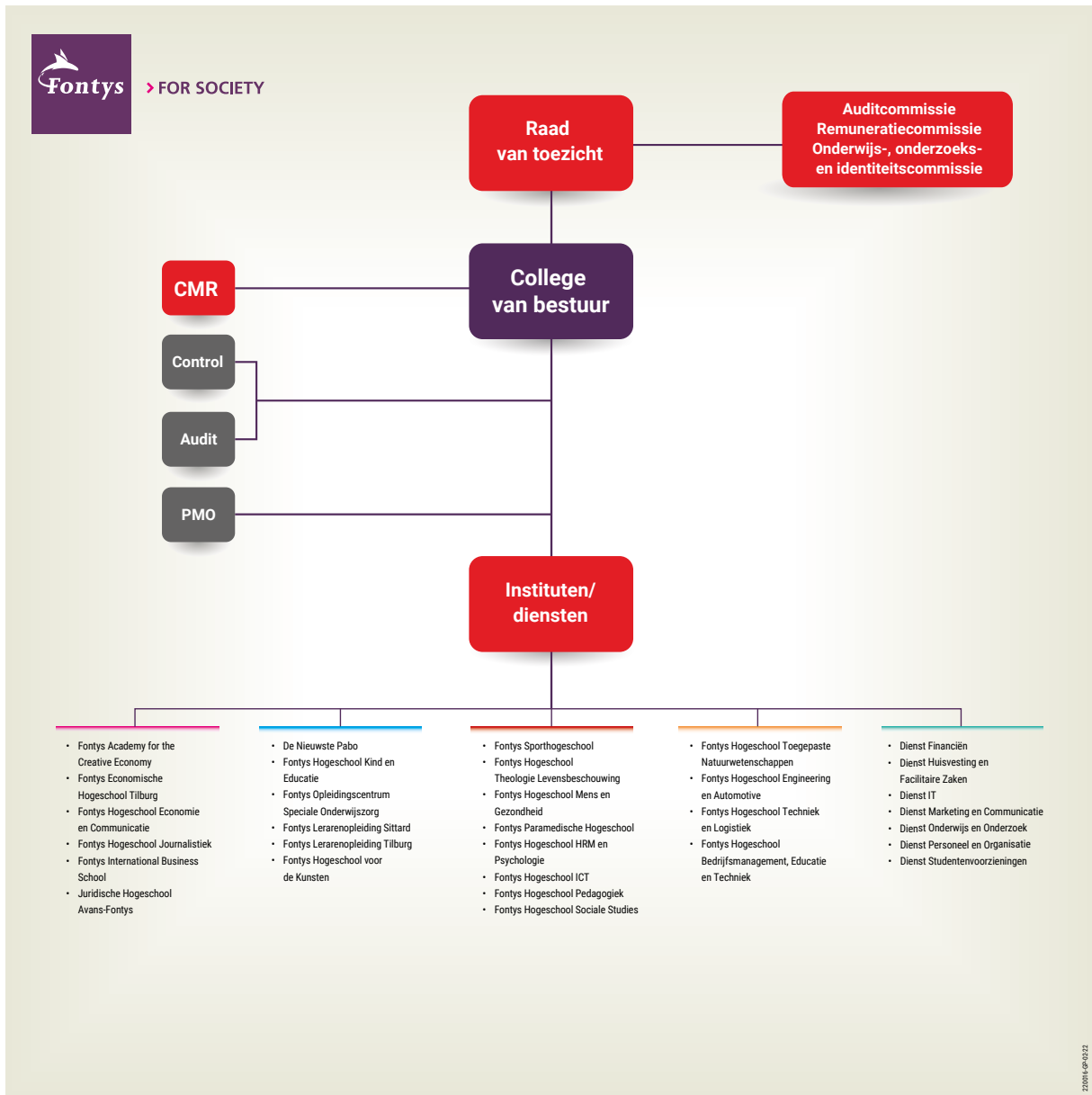
De Inspectie van het Onderwijs heeft de signaleringswaarde voor de liquiditeitspositie verhoogd naar 0,75. Fontys gaat in haar treasurybeleid uit van een minimaal benodigde buffer van € 60 miljoen aan direct beschikbare liquide middelen, waarvan de helft wordt aangehouden in de vorm van een rekeningcourantfaciliteit bij de schatkist. Deze faciliteit is niet zichtbaar op de balans, maar zorgt er wel voor dat de liquiditeitspositie binnen de bandbreedtes van het meerjarige treasurybeleid blijft. De rentabiliteit op de reguliere bedrijfsvoering is vanaf 2025 structureel positief. Het groepsresultaat is beperkt negatief (-/- 0,1% in 2025) omdat Fontys jaarlijks maximaal € 400.000 inzet vanuit het private bestemmingsfonds Identiteit.

De Inspectie van het Onderwijs hanteert vanaf 2020 de 'signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen': hoeveel eigen vermogen heeft een onderwijsinstelling redelijkerwijs nodig voor een gezonde bedrijfsvoering, en wanneer is het mogelijk te veel? De signaleringswaarde gaat over het publieke deel van het eigen vermogen, dus exclusief privaat vermogen. Op basis van de rekenhulp die de inspectie hiervoor ter beschikking heeft gesteld op haar website valt het eigen vermogen van Fontys ruimschoots binnen de signaleringsgrens van de inspectie. Er is dus geen sprake van bovenmatig eigen vermogen.

9.6 Melding Wet normering topinkomens

De Wet normering topinkomens (WNT) kent een meldings- en publicatieverplichting. Van elke reguliere functionaris van wie de bezoldiging in 2021 hoger is dan de WNT 2-norm van € 209.000 moet een aantal gegevens worden gemeld en gepubliceerd. Wanneer sprake is van een overschrijding moet deze worden gemotiveerd en toegelicht. Fontys heeft over 2021 geen beloningen betaald aan functionarissen in dienstbetrekking die de bezoldigingsnorm van €209.000 overschrijden. Kortom, Fontys heeft in 2021 geen betalingen gedaan die de WNT-norm te boven gaan.

BIJLAGE 1 ORGANOGRAM



BIJLAGE 2 OVERZICHT LECTORATEN PER 31-12-2021

<p>Economie & Communicatie</p> <p>Cross border Legt verbindingen tussen hoger onderwijs, bedrijfsleven, overheid en maatschappij voor een sterkere marktpositie van het interregionaal samenwerkingsverband Euregio.</p> <p>De ondernemende regio Onderzoekt hoe de regio zich kan ontwikkelen tot internationale topregio, en kijkt daarvoor naar waardering, financiering en regionale inbedding van snelgroeiende hightech start-ups.</p> <p>Journalistiek en innovatie Geeft een impuls aan vernieuwing van de journalistiek, door nieuwe concepten te onderzoeken en te experimenteren met innovatieve vormen.</p> <p>Communicatiestrategieën voor de netwerksamenleving: thought leadership Geeft inzicht in de wijze waarop communicatie ingezet kan worden door een bedrijf om de positie van thought leader te bereiken.</p> <p>Media, Interactie en Narratie Bekijkt de invloed van technologie op het vertellen van verhalen vanuit het Fontys FutureMediaLab, een interdisciplinair lab dat zich onderscheidt met innovatieve, mediagerelateerde onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.</p> <p>Recht en digitale technologie Streeft naar excellent onderwijs op Fontys Juridische Hogeschool door het huidige aanbod te innoveren en verbreden, en zo aan te sluiten bij de verwachtingen van studenten en de (toekomstige) vraag vanuit de praktijk.</p> <p>Designing the Future Organiseert praktijkgericht onderzoek met een interdisciplinaire groep onderzoekers, ontwerpers en ontwikkelaars rondom maatschappelijke thema's, en verbindt toekomstonderzoek, design thinking en speculatief design met elkaar om methodisch te innoveren.</p> <p>Moral Design Strategy Levert met een verfrissende methodologie een bijdrage aan het menselijker maken van een smart society, waarbij de moraliteit van het individu een centrale rol speelt, en probeert zo de ontstane afstand tussen individu en maatschappij te verkleinen.</p> <p>Business Service Innovation Draagt bij aan de economische ontwikkeling van mkb-bedrijven in de regio en kennisoverdracht van het onderwijs naar het bedrijfsleven en vice versa.</p> <p>Circulaire Transitie Doet praktijkgericht onderzoek naar maatschappelijke inclusieve oplossingen voor circulaire transities van de mkb-maakindustrie en gemeenten in de Fontysregio's, en ontwikkelt interdisciplinaire onderzoeksmethoden voor circulaire transities.</p>
<p>Educatie</p> <p>Goed leraarschap, Goed leiderschap Vergaart en ontwikkelt kennis over het leerproces van leerlingen, leraren en organisaties, en adviseert en begeleidt het werkveld over praktische toepassing.</p> <p>Technology Enhanced Assessment Onderzoekt op welke wijze technologie de effectiviteit en efficiëntie van het assessment kan versterken in opleidingen van Fontys, het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs.</p> <p>Wendbare Onderwijsprofessionals Richt zich op effectieve professionalisering van de beroepsgroep leraren en lerarenopleiders, met name in en door het werk.</p> <p>Learning Design Gericht op onderwijsonderzoek vanuit een ontwerpwetenschappelijk perspectief: Design As Research. Draagt bij aan de emancipatie van onderwijsprofessionals in onder meer in het funderend en beroepsonderwijs.</p> <p>Waarderen van diversiteit Draagt bij aan de ontwikkeling van kennis en professionaliseringsstrategieën die leraren ondersteunen in het bieden van optimale ontwikkelingskansen voor al hun leerlingen.</p> <p>Integratief opleiden en Boundary Crossing Richt zich op betekenisvolle en krachtige integratie van het (formeel) leren van leraren in het opleidingsinstituut en het (informeel) leren in de beroepspraktijk.</p>

<p>Mens en Maatschappij</p> <p>Ethisch werken <i>Stimuleert het vermogen van professionals (van morgen), managers en bestuurders om ethische dilemma's (leren) herkennen en tot een moreel oordeel kunnen komen, en stimuleert dat betrokkenen gemotiveerd zijn om daadwerkelijk moreel te handelen naar aanleiding van deze oordeelsvorming.</i></p> <p>Methodologie en impact van praktijkgericht onderzoek <i>Onderzoekt de wijze waarop het onderzoek doorwerkt in de praktijk, in het beleid, in het onderwijs en de wetenschap. Een goede basis om (samen) kennis te ontwikkelen met een hoge gebruikswaarde.</i></p> <p>Persoonsgerichte en Evidence Based Praktijkvoering in Zorg en Welzijn <i>Ontwikkelt kennis over implementatie en evaluatie van evidence-based practice, en ondersteunt professionals in de ontwikkeling van hun eigen praktijkvoering: 'practice development'.</i></p> <p>Artistic Connective Practices <i>Onderzoekt hoe kunstenaars en hun artistieke (onderzoeks)praktijken kunnen bijdragen aan de transformatie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving.</i></p> <p>Diversiteit en (Ortho)pedagogisch Handelen <i>Ontwikkelt samen met het beroepenveld werkwijzen en methodieken die bijdragen aan een positieve ontwikkeling van niet-westerse kinderen en jongeren binnen jeugdzorg en jeugdhulpverlening.</i></p> <p>Opvoeden voor de toekomst <i>Richt zich op opvoedingswaarden en -dilemma's waarvoor ouders en professionele opvoeders zich in de huidige samenleving gesteld zien.</i></p> <p>Mens en Technologie <i>Bestudeert de wederzijdse beïnvloeding van mens en technologie, en richt zich op thema's als acceptatie van technologie, gedragsverandering en gebruikersbeleving.</i></p> <p>Move to Be <i>Ontwikkelt slimme oplossingen voor verantwoord en duurzaam sporten en bewegen, gericht op het individu, zijn omgeving en setting.</i></p> <p>Sociale Veerkracht <i>Onderzoekt maatschappelijke vraagstukken, in het bijzonder de vraag hoe overeind te blijven in onze steeds complexere, diversere en veranderende samenleving.</i></p> <p>Decision support: who CAREs? <i>Onderzoekt het effect van het gebruik van nieuwe monitor-technologie en beslissingsondersteuning door verpleegkundigen, paramedici en medici.</i></p> <p>Health Innovations & Technology: Succesvol gebruik van technologie in de zorg <i>Draagt bij aan de levenskwaliteit van patiënten, met onderzoek op het snijvlak van gezondheidszorg en technologie.</i></p> <p>Health Innovations & Technology: Warme technologie in de zorg <i>Kijkt vanuit het menselijk perspectief in een wereld gericht op technologie, informatie en efficiëntie, als nieuwe richting binnen Human-Computer Interaction (HCI) en Design Research.</i></p> <p>Health Innovations & Technology: Value based health care (VBHC) <i>Richt zich op de waarde en kwaliteit van de gezondheidszorg. Iedereen heeft of kent wel iemand die te maken heeft gehad met ziekte of zorg. Wat is goede zorg? Wat vond u toen belangrijk als patiënt of zorgprofessional?</i></p> <p>Health Innovations & Technology: Duurzame verandering in gezondheids- en beweeggedrag (zelfregie) <i>Onderzoekt duurzame verandering in gezondheids- en beweeggedrag & integratie van monitoring en eCoaching technologie in de fysiotherapie/paramedische zorg om zelfmanagement, therapietrouw en (lange termijn) effectiviteit van zorg te verbeteren.</i></p> <p>Professionele werkplaatsen <i>Levert een bijdrage aan de kwaliteit van de bestaande en nieuwe professionele werkplaatsen (PW's). Door werkzame mechanismen in de samenwerking binnen een PW te onderzoeken, ontstaat inzicht in concrete activiteiten die nodig zijn om PW's te faciliteren.</i></p> <p>AI & Big Data <i>Initieert praktijkgericht onderzoek naar complexe en dynamische verzamelingen gegevens, draagt bij aan onderwijsontwikkeling en richt zich op kenniscreatie en -circulatie.</i></p> <p>High Tech Embedded Software <i>Richt zich op het beheersen van softwarecomplexiteit en op softwareontwikkeling voor (netwerken van) embedded systemen, met als speerpunten 'internet of things' en 'robotics'.</i></p> <p>Open Educational Resources <i>Stimuleert het gebruik van open leermaterialen en andere vormen van open en online onderwijs binnen de opleiding.</i></p> <p>Interaction Design <i>Positioneert zich in een bredere ontwikkeling waarin interactieve technologieën – zoals games – steeds vaker worden ingezet om de menselijke maat terug te brengen in complexe systemen.</i></p>

Techniek
Future Power Train <i>Richt zich op de globale energiehuishouding van toekomstige automotieve voertuigen, en wil daarmee uitgroeien tot belangrijk onderzoekspartner voor het mkb.</i>
Applied Natural Sciences: Thin films & functional materials <i>Bouwt kennis op rond de thema's thin film & functional materials, diagnostics & test development, polymers, sustainable process technology, acoustics en solar fuels.</i>
Applied Natural Sciences: Solar fuel <i>Onderzoekt schone circulaire brandstoffen. De uitdaging voor dit lectoraat is om schone circulaire brandstoffen te maken uit duurzame energie en de hedendaagse 'afvalstoffen': water, koolstofdioxide en stikstof.</i>
Mechatronics & Robotics <i>Doet, in nauwe samenwerking met bedrijven uit de regio Eindhoven, toegepast onderzoek op het gebied van hightech mechatronica en robotica, met name voor het bedrijfsleven en het engineeringonderwijs op hbo-niveau.</i>
Supply chain management <i>Bundelt kennis en ervaring over de inrichting en beheersing van de goederenstroom in de logistieke keten, met als aandachtsgebieden onder meer de regiefunctie en ICT-ontwikkelingen.</i>
Industrial Engineering & Entrepreneurship <i>Geeft richting en inhoud aan toegepast onderzoek naar bedrijfskundige vraagstukken, en dient zo als voedingsbodem voor thematische en methodologische onderwijsvernieuwing.</i>
Operational Excellence <i>Uitbreiding van het lectoraat Business Entrepreneurship dat zich onder andere richt op de bedrijfskundige aspecten van nieuwe product- en productietechnologie, automatisering en flexibilisering van productieprocessen.</i>
Manufacturing Integrated Systems <i>Richt zich op Manufacturing, Design of High Tech Equipment en Mobility, waarbij nadrukkelijk ook professionals bekwaamheden kunnen verwerven in het toepassen van Smart Manufacturing en de nieuwste technologieën en ontwerpregels voor fabrieken en ketensystemen.</i>

NB Op 31 december 2021 beschikte Fontys over 44 lectoraten. Het aantal telt niet op tot 44, omdat binnen enkele lectoraten diverse thema's gebundeld of apart genoemd worden.

BIJLAGE 3 KENGETALLEN MEDEWERKERS

Medewerkers in loondienst

		31-12-2020		31-12-2021	
		Personen	fte	Personen	fte
Onderwijs- ondersteunend	Man	509	451,58	577	472,12
	Vrouw	1.138	869,20	1.276	953,15
	Totaal OOP	1.647	1.320,78	1.853	1.425,27
Onderwijzend	Man	1.774	1.371,38	1.850	1.424,64
	Vrouw	1.773	1.238,61	1.957	1.346,90
	Totaal OP	3.547	2.610,00	3.807	2.771,54
Totaal		5.185	3.930,77	5.648	4.196,81

1) Medewerkers met een dubbele functie zorgen voor een ander eindtotaal dan wanneer de subtotale worden opgeteld. De subtotale tellen in 2019 op tot 4.942, maar het aantal unieke medewerkers is 4.939. In 2020 is dit respectievelijk 5.194 en 5.186.

Verhouding OP/OOP medewerkers in loondienst (basis: fte)

	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
OOP	34%	34%	34%	34%	34%
OP	66%	66%	66%	66%	66%

Leeftijdsopbouw per 31-12-2021, totaal en naar geslacht (aantallen personen)

	Man	Vrouw	Totaal	%
<= 25	91	164	255	4,51%
>25 - <=35	365	637	1.002	17,74%
>35 - <=45	587	925	1.512	26,77%
>45 - <=55	665	817	1.482	26,24%
>55 - <=65	619	628	1.247	22,08%
>65	97	53	150	2,66%
Totaal	2.424	3.224	5.648	
%	42,92%	57,08%		

Flexibele contractvormen naar sector

Sector	31-12-2020		31-12-2021	
	Formatie aan tijdelijke contracten (D4, D5, D6, UT, BT, OOET) (fte)	Aandeel tijdelijke contracten van 'formatie in loondienst' (%)	Formatie aan tijdelijke contracten (D4, D5, D6, UT, BT, OOET) (fte)	Aandeel tijdelijke contracten van 'formatie in loondienst' (%)
Economie	97	2,47%	129	3,08%
Educatie (incl Kunsten)	114	2,90%	144	3,44%
Mens & Maatschappij	142	3,61%	194	4,61%
Techniek	55	1,40%	86	2,04%
Overig	31	0,79%	42	1,00%
Totaal	439	11,27%	594	14,16%

Opleidingsniveau docenten, lectoren en promovendi per 31-12-2021

Opleiding	Formatie (fte)	%
Gepromoveerd	226	8,72%
Master (wo/hbo)	1.680	64,80%
Bachelor (hbo)	498	19,21%
Secundair onderwijs	17	0,65%
Onbekend	171	6,61%
Eindtotaal	2.593	100,0%

BIJLAGE 4 KENGETALLEN STUDENTEN

Inschrijvingen

Totaal aantal inschrijvingen gesplitst in bachelors, masters en Associate degrees 2019-2021

Groei 2021 tov 2020

Opleidingstype	2019	2020	2021	Aantal	Percentage
Bachelor	41.061	42.634	42.374	-260	-1%
Master	2.268	2.294	2.455	161	7%
Associate degree	991	1.195	1.331	136	11%
Eindtotaal	44.320	46.123	46.160	37	0%

Het aantal inschrijvingen bleef in 2021 nagenoeg gelijk ten opzichte van 2020 (+37). Volgens de Vereniging Hogescholen steeg de studentenpopulatie landelijk met 0,4%. Het aantal inschrijvingen voor de voltijd bacheloropleidingen bij Fontys daalde met 1,1% (-419). De studentenpopulatie in de deeltijd bacheloropleidingen groeide met 2,7% (+126). Het aantal studenten voor de duale bachelor steeg met 5,9% (+33). Het aantal inschrijvingen voor zowel de voltijd- als de deeltijd-Associate degrees nam toe. Het aantal voltijdinschrijvingen steeg met 22,6% (+56), het aantal deeltijdinschrijvingen met 10,9% (+96). Het aantal inschrijvingen op duale Associate degrees kromp met 23,2% (-16). Bij de masteropleidingen zien we een afname bij zowel de voltijdmasters (-2,0%, -5) als de duale masters (-8,7%, -9). Het aantal inschrijvingen op deeltijdmasters nam met 9,0% (+175) toe ten opzichte van 2020.

Totaal aantal inschrijvingen per sector (bachelors, masters en Associate degrees) 2019-2021

Groei 2021 tov 2020

Sector	2019	2020	2021	Aantal	Percentage
Economie	13.604	13.594	13.295	-299	-2%
Educatie	7.791	8.218	8.309	91	1%
Gezondheidszorg	4.341	4.855	5.083	228	5%
Kunsten	1.462	1.517	1.551	34	2%
Mens en maatschappij	6.827	7.338	7.304	-34	-0%
Techniek	10.295	10.601	10.618	17	0%
Eindtotaal	44.320	46.123	46.160	37	0%

De grootste veranderingen vonden plaats in de sectoren Gezondheidszorg (+5%, +228) en Economie (-2%, -299). Enkele opvallende ontwikkelingen per sector zijn:

- Economie: de bacheloropleiding Vastgoed en Makelaardij laat opnieuw een forse stijging zien (+230, +39,5%). Dalingen zien we onder meer bij de bacheloropleiding Finance & Control (-66, -8,7%), Accountancy (-37, -11,1%) en Logistics Management (-34, -12,7%). De Associate degree Commerciële Economie groeit (+23, +19,0%).
- Educatie: stijgingen vinden we onder meer bij de bacheloropleiding tot leraar Basisonderwijs (+126, +6,5%) en de masteropleiding Educational Needs (+115, +14,1%). De grootste absolute dalingen vinden plaats bij de bacheloropleidingen Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde (-61, -15,8%) en Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek (-19, -16,8%).
- Gezondheidszorg: de grootste absolute en relatieve stijging vinden we bij de bacheloropleiding tot Fysiotherapeut (+212, +15,2%). De grootste relatieve dalingen treffen we bij de bacheloropleiding Toegepaste Gerontologie (-15, -23,8%) en de Associate degree Zorg en Technologie (-7, -29,2%).
- Kunsten: de masteropleiding architectuur laat met 16 inschrijvingen meer de grootste relatieve stijging zien (+22,9%). De bacheloropleiding Circus and Performance Art daarentegen heeft met 11 inschrijvingen minder de grootste absolute en relatieve daling (-15,1%).
- Mens en Maatschappij: de bacheloropleiding Toegepaste Psychologie stijgt flink (+231, +12,9%). De grootste absolute dalingen vinden we bij de bacheloropleidingen Pedagogiek (-138, -7,1%) en Human Resource Management (-100, -9,2%).
- Techniek: de Associate degree HBO-ICT groeit fors (+93, +76,2%). Ook bij de bacheloropleiding Automotive nemen de inschrijvingen toe (+68, +14,3%). De grootste absolute afname vinden we bij de bacheloropleiding Applied Science (-71, -9,9%).

Inschrijvingen per lesplaats (bachelors, masters en Associate degrees) 2020-2021

Lesplaats	2020	2021	Groei	Aandeel 2020	Aandeel 2021
Eindhoven	24.919	25.205	286	54%	55%
Tilburg	14.131	13.861	-270	31%	30%
Venlo	3.857	3.773	-84	8%	8%
Sittard	1.843	1.943	100	4%	4%
's-Hertogenbosch	796	791	-5	2%	2%
Overig	577	587	10	1%	1%
Totaal	46.123	46.160	37	100%	100%

Na een toename in 2020 laat het gezamenlijke aandeel van Eindhoven, Tilburg en Venlo een lichte daling zien van 93,0% in 2020 naar 92,8% in 2021.

Inschrijvingen naar opleidingsvorm (bachelor, master en Associate degrees) 2019-2021

Lesvorm	2019	2020	2021
Voltijd	82%	82%	81%
Deeltijd	16%	16%	17%
Duaal	1%	2%	2%
Totaal	100%	100%	100%

Het aandeel voltijdinschrijvingen laat de laatste jaren een langzame daling zien. In 2021 daalt dit aandeel van 82,1% (in 2020) naar 81,2%. Landelijk studeert 85,2% van de studenten in voltijd (in 2020 was dit 85,9%). Ten opzichte van 2020 daalde ook het absolute aantal voltijdinschrijvingen binnen Fontys (-368).

Ten opzichte van 2020 laat zowel het aandeel (van 16,3% naar 17,1%), als het absolute aantal (+397) deeltijdinschrijvingen een stijging zien. Deze stijging komt vooral voor rekening van de sectoren Educatie (+217, +5,5%), Mens en Maatschappij (+94, +7,8%) en Techniek (+62, +6,1%). In de sector Educatie bestaat iets meer dan de helft van de inschrijvingen uit deeltijdinschrijvingen.

Afgestudeerden

Afgestudeerden per sector (bachelors, masters en Associate degrees) 2018-2019 tot en met 2020-2021

Sector	Voltijd			Deeltijd en duaal			Totaal		
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Economie	2.066	2.110	2.140	109	125	118	2.175	2.235	2.258
Educatie	716	682	640	847	819	867	1.563	1.501	1.507
Gezondheidszorg	518	484	480	233	266	272	751	750	752
Kunsten	273	243	248	48	49	50	321	292	298
Mens en maatschappij	1.085	1.034	913	127	193	212	1.212	1.227	1.125
Techniek	1.319	1.337	1.370	152	194	174	1.471	1.531	1.544
Totaal	5.977	5.890	5.791	1.516	1.646	1.693	7.493	7.536	7.484

Het aantal afgestudeerden is per studiejaar weergegeven. Bij de bacheloropleidingen zijn 2,3% minder einddiploma's toegekend vergeleken met studiejaar 2019-2020. De masteropleidingen telden 12,4% meer afgestudeerden, en de Ad-opleidingen kenden 10,4% meer diploma's toe.

deel II

Jaarrekening 2021

Stichting Fontys

Inhoudsopgave

Bestuursverslag

Bestuursverslag.....	3
----------------------	---

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2021	4
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021	5
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021	6
Grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening.....	7
Toelichting op de geconsolideerde balans.....	11
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	19
Gebeurtenissen na balansdatum.....	20
Opgave verbonden partijen	21
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten.....	22
Enkelvoudige balans per 31 december 2021	27
Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021.....	28
Grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening.....	29
Toelichting op de enkelvoudige balans.....	30
WNT-verantwoording	33
Model G: Verantwoording geormerkte subsidies	38
Opmaken en vaststellen jaarrekening.....	39
Ondertekening door bestuurders en toezichhouders	40

Overige gegevens

Overige gegevens	41
Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming.....	41
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	41

Bestuursverslag

Het bestuursverslag 2021 van Fontys Hogescholen kunt u vinden op www.fontys.nl.

Geconsolideerde balans per 31 december 2021

(na resultaatbestemming en bedragen x € 1.000)

1 Activa

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa	198.415	200.075
1.3 Financiële vaste activa	<u>1.654</u>	<u>4.321</u>
<u>Totaal vaste activa</u>	200.069	204.396
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	12	19
1.5 Vorderingen	15.162	16.964
1.6 Effecten	2.516	2.806
1.7 Liquide middelen	<u>125.548</u>	<u>96.355</u>
<u>Totaal vlottende activa</u>	143.238	116.144
<u>Totaal activa</u>	<u><u>343.307</u></u>	<u><u>320.540</u></u>

2 Passiva

2.1 Groepsvermogen	197.319	177.661
2.2 Voorzieningen	29.579	29.962
2.3 Langlopende schulden	7.292	7.717
2.4 Kortlopende schulden	109.117	105.200
<u>Totaal passiva</u>	<u><u>343.307</u></u>	<u><u>320.540</u></u>

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021

(bedragen x € 1.000)

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	384.281	341.212	319.951
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.292	9.087	5.665
3.3 College- en examengelden	73.138	86.478	83.162
3.4 Baten werk in opdracht van derden	11.842	12.457	11.568
3.5 Overige baten	9.889	7.202	8.301
<u>Totaal baten</u>	<u>486.442</u>	<u>456.436</u>	<u>428.647</u>
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	382.703	381.181	359.899
4.2 Afschrijvingen	15.849	19.046	16.197
4.3 Huisvestingslasten	21.096	22.721	20.769
4.4 Overige lasten	46.432	48.170	41.381
<u>Totaal lasten</u>	<u>466.080</u>	<u>471.118</u>	<u>438.246</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>20.362</u>	<u>(14.682)</u>	<u>(9.599)</u>
5 Financiële baten en lasten	(707)	(533)	(599)
<u>Resultaat voor belastingen</u>	<u>19.655</u>	<u>(15.215)</u>	<u>(10.198)</u>
6 Belastingen	3	0	0
<u>Groepsresultaat</u>	<u>19.658</u>	<u>(15.215)</u>	<u>(10.198)</u>
Toe te rekenen aan:			
Stichting Fontys	20.015	(15.039)	(10.330)
Derden opgenomen in de consolidatie	(357)	(176)	132
	<u>19.658</u>	<u>(15.215)</u>	<u>(10.198)</u>

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021

(bedragen x € 1.000)

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	20.362	(9.599)
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	18.616	18.036
- Mutaties voorzieningen	<u>(383)</u>	<u>3.072</u>
	38.595	11.509
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Voorraden	7	27
- Vorderingen	1.802	(25)
- Kortlopende schulden	<u>3.917</u>	<u>(3.244)</u>
	5.726	(3.242)
Ontvangen interest	41	67
Betaalde interest	(650)	(560)
Vennootschapsbelasting	<u>(3)</u>	<u>0</u>
	(612)	(493)
	<u>43.709</u>	<u>7.774</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële en financiële vaste activa	(17.784)	(33.317)
Desinvesteringen in materiële vaste activa	829	340
Verkoop effecten en aflossing leningen	<u>2.506</u>	<u>2.000</u>
	(14.113)	(30.977)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie langlopende schulden	<u>(403)</u>	<u>(383)</u>
	(403)	(383)
Mutatie liquide middelen	<u>29.193</u>	<u>(23.586)</u>
Eindstand liquide middelen	125.548	96.355
Beginstand liquide middelen	<u>96.355</u>	<u>119.941</u>
Mutatie liquide middelen	<u>29.193</u>	<u>(23.586)</u>

Grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

Stichting Fontys

Stichting Fontys, statutair gevestigd te Eindhoven (KvK-nummer 41097718), is een instelling voor hoger beroepsonderwijs. Onderzoek en activiteiten in de zakelijke dienstverlening staan in dienst van het bekostigde Bachelor- en Masteronderwijs, waarbij het accent ligt op kwaliteit, praktijkrelevantie en bijdrage aan de beroepsontwikkeling en innovatie.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, een en ander zoals geregeld in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het College van Bestuur van Stichting Fontys zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Gehanteerde geldeenheid

De in deze jaarrekening opgenomen bedragen zijn gepresenteerd in Euro's x 1.000.

Verbonden partijen

Van verbonden partijen is sprake wanneer een partij beleidsbepalende invloed kan uitoefenen in een andere partij, dan wel invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid van die andere partij kan uitoefenen.

Als gevolg van de normale bedrijfsactiviteiten koopt en verkoopt Stichting Fontys goederen en diensten van en aan verbonden partijen. Er zijn geen transacties met verbonden partijen, buiten de transacties alsmede de vorderingen en schulden uit hoofde van deze transacties met de in de consolidatie betrokken verbonden partijen, die van materiële betekenis zijn.

Covid-19 virus

Evenals in 2020 had ook in 2021 de coronapandemie nog grote impact op de studenten en medewerkers van Stichting Fontys. Bij aanvang van het nieuwe schooljaar 2021/2022, in september 2021, was onderwijs op locatie weer mogelijk. Helaas namen de beperkingen richting het einde van het jaar weer toe. De doorstroom en het studietempo van de Fontys studenten, in de fase waarin beperkingen golden als gevolg van de coronapandemie, was onzeker. Dit blijkt ook uit de opbouw van de studentenpopulatie. Het aantal nieuwe inschrijvingen voor studiejaar 2021/2022 is afgenomen, terwijl het aantal herinschrijvingen is gestegen. Per saldo is het aantal studenten dat zich heeft ingeschreven bij Stichting Fontys voor het studiejaar 2021/2022 ongeveer gelijk gebleven aan het studiejaar 2020/2021.

Vanuit het kabinet is een omvangrijk financieel steunprogramma beschikbaar voor het onderwijs: het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De extra middelen stellen onder meer hogescholen in staat de nadelige gevolgen van Covid-19 voor het onderwijs en voor studenten zoveel mogelijk te beperken. Het steunprogramma is gericht op herstel en ontwikkeling van het onderwijs, op het (verder) voorkomen, inhalen én compenseren van studievertraging en -achterstanden en waar mogelijk beperken van de negatieve gevolgen voor het welzijn van studenten en hun binding met hun opleiding te beperken. De € 2,45 miljard aan steunmaatregelen die voor het hoger onderwijs beschikbaar zijn gekomen, worden in vier vormen (reeksen) van steun beschikbaar gesteld. Stichting Fontys verkrijgt daarvan voor de jaren 2021 en 2022 een bijdrage van ruim € 95 miljoen voor compensatie groei aantal studenten 2021/2022, compensatie voor halvering collegegelden studenten voor studiejaar 2021/2022, een subsidie voor extra hulp in de klas en middelen bestuursakkoord NPO (de "corona- envelop"), welke specifiek met het ministerie van OCW is overeengekomen.

De verantwoording van de NPO-middelen wordt in de jaarrekening 2021 als volgt gepresenteerd. Voor het deel van de middelen "compensatie groei aantal studenten" (reeks 1) dat op balansdatum niet tot besteding is gekomen is een bestemmingsreserve gevormd. De verslaggeving verplicht om deze via een lumpsum ontvangen bijdrage via de exploitatierekening te verwerken en vervolgens het niet bestede deel via de resultaatbestemming toe te voegen aan een bestemmingsreserve. De in 2021 ontvangen NPO rijksbijdrage voor "compensatie halvering collegegelden studiejaar 2021/2022" (reeks 2) is toegerekend aan de exploitatie van boekjaar 2021. Deze bijdrage is gelijk aan de gehalveerde collegegelden die in 2021 aan de studenten zijn berekend. Ten aanzien van de subsidie voor extra hulp in de klas (reeks 3) is de werkelijke besteding in de exploitatie verwerkt. De middelen bestuursakkoord NPO

Stichting Fontys

(reeks 4) zijn verstrekt als een niet-normatieve rijksbijdrage. Het deel dat daarvan in 2021 niet tot besteding is gekomen is op balansdatum een kortlopende schuldpositie opgenomen.

Wij verwijzen naar de continuïteits- en Covid 19-paragraaf in het bestuursverslag, waar nadere informatie is opgenomen over de effecten en onzekerheden als gevolg van de coronacrisis.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Stichting Fontys, haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap dan wel de centrale leiding wordt uitgeoefend. Consolidatie vindt plaats volgens de integrale methode, waarbij een eventueel minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking wordt gebracht. Rechtspersonen waarop de stichting samen met andere partijen de gezamenlijke zeggenschap uitoefent, worden proportioneel geconsolideerd.

De volgende rechtspersonen zijn in de consolidatie opgenomen:

- Stichting Fontys, Eindhoven (100 %)
- Stichting Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven/Tilburg, Eindhoven (100 %)
- Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (50%)

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Waardering van de activa en passiva

Algemeen

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Voor zover omrekening van vreemde valuta relevant is geschiedt dit naar de koerswaarde op transactie- c.q. balansdatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de staat van baten en lasten opgenomen.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve lineaire afschrijvingen op basis van de verwachte economische levensduur, waarbij met ingang van 2018 de maand van ingebruikname geldt als eerste afschrijvingsmaand. De afschrijvingen ten aanzien van investeringen in de periode 2005 tot en met 2017 zijn berekend op basis van dat het jaar van ingebruikname geldt als eerste afschrijvingsjaar. Op terreinen wordt niet afgeschreven, met uitzondering van erfpachtrechten.

De volgende afschrijvingspercentages zijn gehanteerd:

- Erfpachtrechten 3,33 - 10
- Gebouwen 3,33 - 10
- Inventaris en apparatuur 5 - 33,3

De gebouwen worden gewaardeerd met behulp van de componentenbenadering. Dat wil zeggen dat zij opgesplitst zijn in twee componenten, te weten de gebouwen en de installaties. De afschrijvingen voor de beide componenten worden onafhankelijk van elkaar bepaald. Groot onderhoud aan beide componenten wordt geactiveerd en verhoogt daarmee de boekwaarde van de componenten. Dit gebeurt uitsluitend wanneer dit onderhoud levensduurverlengend of waardeverhogend is.

Op activa in bestelling en nieuwbouw in aanbouw wordt pas afgeschreven nadat deze in gebruik zijn genomen.

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde. Waar nodig vindt een bijzondere waardevermindering plaats.

Stichting Fontys

Financiële vaste activa

Niet geconsolideerde deelnemingen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. De effecten zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen. Het kortlopende deel van de aflossingen van de obligaties is onder de post effecten onder de vlottende activa opgenomen.

Beleggingen in financiële instrumenten en effecten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs waarbij rekening wordt gehouden met duurzame waardeverminderingen. Stichting Fontys heeft geen (afgeleide) financiële instrumenten in bezit.

Vorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of lagere actuele waarde. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

Vorderingen

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

Effecten

De effecten zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Het effect van een wijziging van de disconteringsvoet wordt in de staat van baten en lasten verwerkt als een dotatie aan de voorzieningen. Tenminste indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Geconcludeerd is dat bij geen van de gevormde voorzieningen de tijdswaarde van geld materieel is. De voorzieningen zijn daarom tegen nominale waarde opgenomen, met uitzondering van de voorziening voor Jubilea (die al jaren tegen contante waarde wordt gewaardeerd). In de toelichting op de balans is dit per voorziening nader toegelicht.

Pensioenen

Stichting Fontys is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP die de pensioenregeling uitvoert voor alle medewerkers en voormalige medewerkers van Stichting Fontys. Vanaf 1 januari 2004 is de ABP-regeling een middelloonregeling. Tot die datum opgebouwde aanspraken zijn vastgesteld op basis van het pensioengevend inkomen op 1 januari 2004. De regeling kwalificeert als een zogenaamde "toegezegd-pensioenregeling".

Stichting Fontys heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van hogere toekomstige premies. Stichting Fontys heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De lasten als gevolg van de verschuldigde pensioenpremie zijn in de staat van baten en lasten verwerkt onder de personeelslasten. De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2021 is 110,2. Op 31 januari 2022 was de beleidsdekkingsgraad (gemiddelde van 12 maanden) 103,9%. ABP heeft een herstelplan opgesteld waarbij binnen maximaal 10 jaar vanaf eind 2020 de beleidsdekkingsgraad minimaal 125,8% is. Als het niet lukt om binnen 10 jaar deze 125,8% te halen, worden de pensioenen verlaagd.

Investeringsubsidies

(Overheids)subsidiën worden in de balans opgenomen zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting Fontys zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidiën ter compensatie van door Stichting Fontys gemaakte kosten worden systematisch als baten in de staat van baten en lasten opgenomen in dezelfde periode als waarin de kosten worden gemaakt. Subsidiën ter compensatie van de kosten van een actief worden systematisch in de staat van baten en lasten opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Langlopende en kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Gezien de aard van de schulden komt dit overeen met de nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de transacties zijn overgedragen aan derden. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opstellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

De geormerkte rijksbijdragen worden in de jaarrekening als baten verantwoord indien ten laste van de betreffende rijksbijdrage lasten zijn verantwoord. Indien er geen lasten verantwoord zijn en er sprake is van een nog te besteden geormerkte rijksbijdrage, dan wordt deze rijksbijdrage als kortlopende schuld verantwoord.

De middelen die vanuit de Regeling NPO reeks 1 zijn aangemerkt als reguliere lumpsum (normatieve Rijksbijdrage), worden als baten verantwoord in het boekjaar waarop de toekenning betrekking heeft. De lasten van het NPO worden ook verantwoord in het verslagjaar waarop deze lasten betrekking hebben. Niet bestede NPO-middelen in het verslagjaar leiden tot een positiever exploitatieresultaat. Zijn NPO-uitgaven hoger dan de ontvangen middelen in het verslagjaar, dan leidt dat tot een negatiever exploitatieresultaat.

Overige baten

Overige baten bestaan met name uit subsidies, detacheringsofbrengsten en overige baten.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen.

Toelichting op de geconsolideerde balans

1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
	€	€	€	€	€
<u>Stand per 1 januari 2021</u>					
Aanschafprijs	345.880	41.261	160	5.616	392.917
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(177.725)	(15.027)	(90)	0	(192.842)
Boekwaarde	168.155	26.234	70	5.616	200.075
<u>Mutaties in de boekwaarde:</u>					
Investerings	1.404	5.010	0	11.370	17.784
Aanschafprijs desinvesteringen	(5.064)	(2.776)	(24)	0	(7.864)
Cum. afschrijvingen desinvesteringen	4.235	2.776	24	0	7.035
Afschrijvingen	(12.697)	(5.892)	(26)	0	(18.615)
	(12.122)	(882)	(26)	11.370	(1.660)
<u>Stand per 31 december 2021</u>					
Aanschafprijs	342.220	43.495	136	16.986	402.837
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(186.187)	(18.143)	(92)	0	(204.422)
Boekwaarde per 31 december 2021	156.033	25.352	44	16.986	198.415

AANVULLENDE INFORMATIE

1.2.1 Gebouwen en terreinen

De investeringen in 'gebouwen en terreinen' en 'projecten in uitvoering' in het boekjaar 2021 hebben met name betrekking op Mindlabs te Tilburg en Rachelsmolen Fase 2 te Eindhoven, in het kader van de huisvestingsagenda. De bouwwerkzaamheden aan deze nieuwbouwprojecten hebben vertraging opgelopen, waardoor een deel van de verwachte investeringen van 2021 doorschuiven naar 2022 en 2023. Ingebruikname van Mindlabs is gepland in september 2022 en ingebruikname van de nieuwe huisvesting en het terrein van Rachelsmolen Fase 2 is gepland in september 2023.

In het boekjaar 2021 hebben er geen bijzondere waardemutaties plaatsgevonden.

Onder desinvesteringen 'gebouwen en terreinen' is de verkoop van het pand aan de Meerkoldreef opgenomen. Per 1 september 2020 is de Juridische Hogeschool Avans-Fontys verhuisd van de Meerkoldreef naar gebouw P3 in Tilburg. Vervolgens is het traject voor verkoop van het pand aan de Meerkoldreef gestart, wat in april 2021 is afgerond. Met de verkoop van dit pand is een boekwinst van € 2,8 miljoen behaald. Het notariële transport heeft op 22 april 2021 plaatsgevonden.

Ultimo 2021 zijn voor € 68.538k investeringsverplichtingen inzake materiële vaste activa aangegaan (2020: € 11.155k). De investeringsverplichtingen zijn aangegaan in het kader van de huisvestingsagenda en betreffen ultimo 2021 met name verplichtingen in het kader van de nieuwbouw fase 2 (€ 62.264) op Rachelsmolen te Eindhoven en de nieuwbouw Mindlabs te Tilburg (€ 5.464).

In onderstaand overzicht is de WOZ-waarde en de verzekerde waarde van de gebouwen en terreinen opgenomen:

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
	€	€
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	227.064	197.378
Verzekerde waarde gebouwen en terreinen	567.565	561.656

De aanschafwaarde van de gebouwen in de MVA staat bedraagt in totaal € 342,2 miljoen. De verzekerde waarde van de gebouwen bedraagt € 567,5 miljoen. De verzekerde waarde is daarmee circa € 225,3 miljoen hoger dan de aanschafwaarde. Bij de verzekerde waarde wordt uitgegaan van herbouwwaarde. De herbouwwaarde neemt jaarlijks toe als gevolg van de indexering van de kosten en wordt bepaald op basis van een taxatie.

1.3 Financiële vaste activa

	<u>Deelnemingen</u>	<u>Effecten</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Totale waarde Deelnemingen en Effecten	150	6.977	7.127
Waarvan kortlopend tot ultimo 2021	0	2.806	2.806
<u>Boekwaarde per 1 januari 2021</u>	<u>150</u>	<u>4.171</u>	<u>4.321</u>
<u>Mutaties in het boekjaar:</u>			
Desinvesteringen en afgeloste leningen	0	(2.750)	(2.750)
Gerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	0	(207)	(207)
	<u>0</u>	<u>(2.957)</u>	<u>(2.957)</u>
Waarvan kortlopend tot ultimo 2022	0	2.516	2.516
Boekwaarde per 31 december 2021	<u><u>150</u></u>	<u><u>1.504</u></u>	<u><u>1.654</u></u>

De financiële activa bestaan ultimo boekjaar uit een niet geconsolideerde deelneming (Eindhoven Engine B.V.) en een beleggingsportefeuille bestaande uit obligaties.

Stichting Fontys is, evenals TU/e en TNO, voor 33,33% aandeelhouder van Eindhoven Engine B.V. en heeft geen overwegende zeggenschap in deze vennootschap. Het resultaat van Eindhoven Engine B.V. over 2020 en het verwachte resultaat over 2021 is nihil.

De post effecten bestaat uit staatsobligaties en obligaties bij financiële instellingen. De couponrente varieert van 1,75% tot 3,5%, de looptijd is tot maximaal 2023. Het kortlopende deel van de obligaties (<1 jaar) bedraagt € 2.516k (2020: € 2.806k) deze worden verantwoord onder de vlottende activa.

1.4 Voorraden

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
	€	€
1.4.1 Gebruiksgoederen	<u><u>12</u></u>	<u><u>19</u></u>

1.5 Vorderingen

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
	€	€
1.5.1	3.843	3.038
1.5.5	2.129	3.195
1.5.7	2.091	3.389
1.5.8	7.175	7.410
1.5.9	(76)	(68)
Vorderingen	<u>15.162</u>	<u>16.964</u>

Onder de kortlopende vorderingen zijn, met uitzondering van betaalde waarborgsommen (ultimo 2021: € 14k, ultimo 2020 € 14k), geen vorderingen opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

1.5.7 Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen is een bedrag van € 490k (2020: € 358k) opgenomen wegens terug te vorderen gelden bij het UWV conform de Regeling compensatie transitievergoeding. Deze compensatie is vanaf 1 april 2020 ingediend. Voor nog te ontvangen gelden in het kader van de Regio Deal Brainport Eindhoven voor het project 'Accommoderen onderwijsgroei en ontwikkelen hybride leeromgevingen' is een bedrag van € 512k (2020: € 1.712k) opgenomen.

1.5.8 Overlopende activa

Onder de overlopende activa zijn vooruitbetaalde kosten opgenomen die bestaan uit ontvangen facturen die in het boekjaar ontvangen zijn en waarvan de prestatie in het komende boekjaar wordt verricht. Het betreft kosten van licenties, onderhoudscontracten en huur. Daarnaast bevat deze rubriek te factureren baten uit contractactiviteiten.

1.6 Effecten

Onder de effecten is het kortlopende deel van de aflossingen van de obligaties opgenomen voor een bedrag van € 2.516k (2020 € 2.806k).

De mutaties in het boekjaar zijn verantwoord in de verloopstaat onder de financiële vaste activa.

1.7 Liquide middelen

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
	€	€
1.7.1	14	18
1.7.2	18.928	25.120
1.7.3	106.606	71.217
Liquide middelen	<u>125.548</u>	<u>96.355</u>

Onder de liquide middelen is een bedrag van € 513k opgenomen aan garantiegelden wat niet vrij opneembaar is. Sinds april 2019 neemt Stichting Fontys op vrijwillige basis deel aan het Schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën.

2.1 Groepsvermogen

	Stand per 31-12-2020	Mutatie 2021	Stand per 31-12-2021
	€	€	€
2.1.1 Algemene reserve	102.940	9.725	112.665
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek strategische vernieuwing	34.516	(7.268)	27.248
2.1.3 Bestemmingsreserve publiek NPO	0	18.080	18.080
2.1.4 Bestemmingsreserve privaat	13.217	(227)	12.990
2.1.5 Bestemmingsfonds privaat identiteit	26.988	(652)	26.336
Groepsvermogen	177.661	19.658	197.319

2.1.1 Algemene reserve

Het resultaat over 2021 is, vooruitlopend op de voorgenomen bestemming van het resultaat, verdeeld conform bovenstaande opstelling. Dit resulteert in een toevoeging aan de algemene reserve van € 9.725k.

Voor de toelichting op de bestemmingsreserves en –fonds wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige balans.

2.2 Voorzieningen

	Stand 31-12-2020	Dotatie	Vrijval	Onttrekking	Stand 31-12-2021
	€	€	€	€	€
2.2.1.1 Reorganisatie en personele frictie	1.287	1.324	(606)	(1.331)	674
2.2.1.2 Wachtgelden	7.303	2.361	(1.829)	(1.631)	6.204
2.2.1.3 WGA	1.118	3.001	(698)	(507)	2.914
2.2.1.4 Jubilea	2.819	215	0	(189)	2.845
2.2.1.5 Duurzame inzetbaarheid	7.405	0	0	(1.389)	6.016
2.2.1.6 Bezava	119	257	(142)	(61)	173
2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren	9.156	3.246	0	(2.645)	9.757
2.2.1.8 Langdurig zieken	0	873	0	0	873
2.2.3.1 Business Unit Fontys Fydes	675	0	(675)	0	0
2.2.3.2 Overige	80	53	(4)	(6)	123
Voorzieningen	29.962	11.330	(3.954)	(7.759)	29.579

2.2A Voorzieningen naar verwachte looptijd

	Stand 31-12-2021	Looptijd <1 jaar	Looptijd >1 en < 5 jaar	Looptijd >5 jaar
	€	€	€	€
2.2.1.1 Reorganisatie en personele frictie	674	506	168	0
2.2.1.2 Wachtgelden	6.204	2.799	2.913	492
2.2.1.3 WGA	2.914	1.272	1.309	333
2.2.1.4 Jubilea	2.845	71	631	2.143
2.2.1.5 Duurzame inzetbaarheid	6.016	2.219	3.797	0
2.2.1.6 Bezava	173	115	58	0
2.2.1.7 Werkijdvermindering senioren	9.757	1.270	8.487	0
2.2.1.8 Langdurig zieken	873	873	0	0
2.2.3.1 Business Unit Fontys Fydes	0	0	0	0
2.2.3.2 Overige	123	123	0	0
Voorzieningen	29.579	9.248	17.363	2.968

2.2.1.1 Reorganisatie en personele frictie

De voorziening reorganisatie en personele frictie is gevormd in verband met de toekomstige afvloeiing van medewerkers. De tijdswaarde van de voorziening is niet materieel en de voorziening is daarom tegen nominale waarde opgenomen. Er wordt geen rekening gehouden met loonindexatie.

2.2.1.2 Wachtgelden

De voorziening wachtgelden is gevormd ter dekking van de risico's verbonden aan het wachtgeldarrangement en de daaraan gekoppelde (boven)wettelijke aanspraken. Gegeven de onzekerheid in looptijd van de individuele posten is de tijdswaarde van de voorziening niet materieel en de voorziening is daarom tegen nominale waarde opgenomen. Er wordt geen rekening gehouden met loonindexatie.

2.2.1.3 Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten (WGA)

De voorziening WGA is gevormd door een inschatting van verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Het risico betreft arbeidsongeschiktheid van (ex-)medewerkers die na 2 jaar nog steeds niet of minder kunnen werken.

2.2.1.4 Jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ten behoeve van toekomstige jubileumuitkeringen bij 25-jarig en 40-jarig dienstverband.

In het boekjaar is bij de berekening van de voorziening rekening gehouden met een loonindexatie van 2,0% (2020: 2,0%) per jaar en een pensioenleeftijd van 67,25 jaar (2020: 67,25 jaar). De disconteringsvoet is gebaseerd op de 10-jaars rentevoet. De rentevoet is per ultimo 2021 negatief, derhalve is de voorziening opgenomen tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 0%.

2.2.1.5 Duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid is gevormd in verband met de mogelijkheid die medewerkers volgens de cao-hbo hebben om uren te sparen in het kader van duurzame inzetbaarheid.

De voorziening bestaat uit uren waarvoor medewerkers spaarafspraken hebben gemaakt in het kader van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers mogen maximaal 200 uur sparen. De tijdswaarde van deze voorziening is niet materieel en er wordt geen rekening gehouden met loonindexatie. De opnamekans wordt ingeschat op 95%, een beperkt percentage medewerkers zal de gespaarde uren voor duurzame inzetbaarheid niet opnemen.

2.2.1.6 Bezava

De voorziening Bezava heeft betrekking op de wet "Beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (Bezava)". De voorziening is gevormd voor medewerkers die ziek uit dienst gaan of die binnen een termijn van 28 dagen na einde dienstverband ziek zijn geworden.

De tijdswaarde van de Bezava voorziening is niet materieel en de voorziening is daarom tegen nominale waarde opgenomen. Er wordt geen rekening gehouden met loonindexatie.

2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren

Op grond van de cao-hbo kunnen werknemers met ingang van 2015 gebruik maken van de regeling werktijdvermindering senioren. Medewerkers die aan de regeling deelnemen, kunnen maximaal 20% minder gaan werken waarbij de werkgever een deel van de lasten draagt van de werktijdvermindering. Na maximaal 5 jaren neemt de medewerker voor het overeengekomen percentage ontslag.

De voorziening is bepaald door voor ingegane regelingen de volledige verplichting op te nemen. Afhankelijk van de leeftijd tot de pensioendatum betreft dit maximaal 5 jaren. Daarnaast is er met ingang van 2018 op basis van extrapolatie van ingegane regelingen een schatting gemaakt van werknemers die aan alle criteria voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling maar op balansdatum nog niet deelnemen. Van deze werknemers is een inschatting gemaakt of zij in de nabije toekomst alsnog van de regeling gebruik zullen gaan maken, rekening houdend met een looptijd van 5 jaar.

De tijdswaarde van de WS voorziening is niet materieel en de voorziening is daarom tegen nominale waarde opgenomen. Er wordt geen rekening gehouden met loonindexatie.

2.2.1.8 Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt bepaald voor de toekomstige improductieve uren van medewerkers die langdurig (> 1 jaar en < 2 jaar) ziek zijn. De medewerkers moeten voor (minimaal) 70% doorbetaald worden, op grond van hun arbeidscontract, terwijl er geen verrichting tegenover staat (interne richtlijn voorzieningen).

Indien op balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan, wordt dit opgenomen in de berekening van de voorziening:

- de medewerker is geheel of gedeeltelijk niet in staat werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid (dit wordt voorzien onder voorziening langdurig zieken); en
- de ziekte of arbeidsongeschiktheid zal naar verwachting gedurende het resterende dienstverband niet worden opgeheven; en
- de rechtspersoon heeft de verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan betreffende medewerkers en deze beloningen komen direct voor rekening van de rechtspersoon.

De tijdswaarde van de voorziening langdurig zieken is niet materieel en de voorziening is daarom tegen nominale waarde opgenomen. Er wordt geen rekening gehouden met loonindexatie.

2.2.3.1 Business Unit Fontys Fydes

De zorgverzekeraar stelde zich in 2015, mede namens alle andere zorgverzekeraars, op het standpunt dat Fontys Fydes voor uitgevoerde behandelingen een te ruime vergoeding heeft ontvangen. Op basis van de ontvangen claim in 2013 en rekening houdend met verjaringstermijnen is een voorziening gevormd. In 2021 is € 675k vrijgevallen op grond van verjaring.

2.2.3.2 Overige

Onder de overige voorzieningen is een bedrag opgenomen van € 123k (2020 € 80k) in verband met verlieslatende contractactiviteiten.

2.3 Langlopende schulden

	Schuld 31-12-2020	Naar kortlopende schulden	Stand 31-12-2020	Aangegane leningen	Aflossingen en vrijval	Schuld 31-12-2021
	€	€	€	€	€	€
2.3.5 Gemeente Tilburg	8.120	(403)	7.717	0	(403)	7.717
Langlopende schulden	8.120	(403)	7.717	0	(403)	7.717

Na aftrek van het op korte termijn aflopende deel van de langlopende schuld ad € 425k resteert een langlopende schuld ad € 7.292k. Dit saldo is gespecificeerd in overzicht 2.3A Langlopende schulden naar looptijd.

2.3A Langlopende schulden naar looptijd

	Schuld 31-12-2021	Naar kortlopende schulden	Stand per 31- 12-2021	Looptijd >1 en < 5 jaar	Looptijd >5 jaar	Rentevoet
	€	€	€	€	€	
2.3.5 Overige langlopende schulden: Gemeente Tilburg	7.717	(425)	7.292	1.941	5.351	5,4%
Langlopende schulden	7.717	(425)	7.292	1.941	5.351	

2.3.5 Overige langlopende schulden

De lening van de gemeente Tilburg inzake de financiering van gebouwen bij de toenmalige Stichting Kunstcluster wordt afgelost door middel van een jaarlijkse annuïteit van € 841.473. Stichting Fontys heeft als zekerheid een hypotheekrecht van € 9.850k verstrekt aan de gemeente Tilburg.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
2.4.2 Vooruitgefactureerde, -ontvangen termijnen projecten	9.809	8.476
2.4.3 Crediteuren	12.085	8.343
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen:	16.724	15.618
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	5.216	4.527
2.4.9 Overige kortlopende schulden	1.548	1.646
2.4.10 Overlopende passiva:		
2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	22.816	35.545
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	1.416	274
2.4.10.3 Vooruitontvangen investeringssubsidies	1.512	1.667
2.4.10.5 Vakantiegeld en -dagen	14.296	13.265
2.4.10.6 Accountantskosten	86	106
2.4.10.7 Rente	205	203
2.4.10.8 Overige overlopende passiva	23.404	15.530
	63.735	66.590
Kortlopende schulden	109.117	105.200

De schulden hebben met uitzondering van een gedeelte van de investeringssubsidies (ultimo 2021 € 1.512k, ultimo 2020 € 1.667k) een looptijd korter dan een jaar.

2.4.9 Overige kortlopende schulden

Onder de overige kortlopende schulden is de aflossingsverplichting van de lening van de gemeente Tilburg opgenomen.

2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW geormerkt

Onder de post vooruitontvangen subsidies OCW geormerkt is een bedrag opgenomen van € 361k (2020: € 246k) inzake door OCW aan Stichting Fontys toegekende en nog te besteden bedragen in het kader van de regeling lerarenbeurs voor scholing en zij-instroom. Het resterende bedrag betreft geormerkte subsidies voor Stichting Fontys van € 1.055k (2020: € 28k).

2.4.10.8 Overige overlopende passiva

Onder de post overige overlopende passiva is een bedrag opgenomen van € 1.190k (2020: € 1.968k) wat betrekking heeft op nog te ontvangen facturen inzake de 'Huisvestigingsagenda 2015-2024' en een bedrag van € 1.006k (2020: € 1.120k) heeft betrekking op contractactiviteiten.

Daarnaast is een bedrag opgenomen van € 10,9 miljoen (2020: € 0) wat betrekking heeft op vooruitontvangen NPO gelden reeks 4, als onderdeel van het steunprogramma onderwijs. Over 2021 en 2022 verkrijgt Stichting Fontys een totale bijdrage OCW van € 27,9 miljoen waarvan in 2021 € 13 miljoen is ontvangen en € 2 miljoen tot besteding is gekomen. Op basis van de onderliggende bestedingsplannen wordt een volledige aanwending van de middelen voorzien over de resterende NPO periode van 2022 en 2023.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Bankgaranties

Stichting Fontys heeft bankgaranties afgegeven voor een bedrag € 513k.

Overige garanties en borgtochten

Stichting Fontys heeft in 2007 een akte van borgtocht afgegeven maximaal €100k met een looptijd van 20 jaar betreffende de Stichting Sociale Onderwijskundige Culturele en Rechtswetenschappelijke Activiteiten voor Tilburgse Erudiete Studenten "Socrates" met de Rabobank gesloten financieringsovereenkomst.

Operational leaseovereenkomsten

Stichting Fontys heeft operational leaseovereenkomsten gesloten met betrekking tot personenauto's. De totale verplichtingen uit hoofde van deze leaseovereenkomsten bedragen € 60k.

Huurovereenkomsten

Stichting Fontys heeft (langlopende) huurcontracten voor gebouwen. De totale verplichting uit hoofde van deze contracten bedraagt € 13.469k.

Contracten

Stichting Fontys heeft diverse inkoopcontracten afgesloten. De totale verplichting uit hoofde van deze contracten bedraagt € 84.307k.

Stichting Fontys heeft met IT-leveranciers diverse licentie- en onderhoudscontracten afgesloten. De totale verplichting uit hoofde van deze contracten bedraagt € 7.657k.

Met Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven zijn langlopende contracten afgesloten in verband met bijdragen in de sportfaciliteiten ten behoeve van studenten. De totale verplichting bedraagt circa € 1.771k. Contracten zijn gebaseerd op een gemiddeld aantal deelnemers waarvan achteraf op basis van werkelijke aantallen verrekening plaatsvindt.

Fiscaal

Met ingang van 1 mei 2002 maken de volgende rechtspersonen onderdeel uit van de fiscale eenheid Stichting Fontys c.s. voor de omzetbelasting:

- Stichting Fontys
- Stichting Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven/Tilburg

Bovengenoemde rechtspersonen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor omzetbelastingsschulden uit de periode dat zij van die fiscale eenheid deel uitmaken.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

Opgave verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 2021 €	Resultaat jaar 2021 €	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Overheersende zeggenschap								
Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven/Tilburg	Stichting	Eindhoven	4	2.686	(30)	nee	100%	ja
Overige verbonden partijen (geen overheersende zeggenschap)								
Juridische Hogeschool Avans-Fontys	Stichting	Tilburg	4	(158)	(654)	nee	50%	ja
Eindhoven Engine B.V.	Besloten Vennootschap	Eindhoven	4			nee	33%	nee
Muziek Impresariaat Conservatorium	Stichting	Tilburg	4					
Seniorenacademie Brabant	Stichting	Tilburg	4					
Brabant Startup Alliance	Stichting	Tilburg	4					
Brainport	Stichting	Eindhoven	4					
Studielink	Stichting	Utrecht	4					
Midpoint Brabant	Stichting	Tilburg	4					
Food Tech Brainport	Stichting	Helmond	4					
Keyport	Stichting	Weert	4					
Huis voor Ondernemerschap en Innovatie	Stichting	Tilburg	4					
Vereniging European Logistics Center Limburg	Vereniging	Venlo	4					
Vereniging Hogescholen	Vereniging	s-Gravenhage	4					
MindLabs	Vereniging	Tilburg	4					
VVE Fontys Sporthogeschool	Vereniging	Eindhoven	3					
Genneper Parken								
VVE Mindlabs	Vereniging	Tilburg	3					
Coöperatieve Vereniging Milieu TU/e Campus U.A.	Coöperatie	Eindhoven	4					
Coöperatieve Surf U.A.	Coöperatie	Utrecht	4					
Coöperatieve Slimmer Leven U.A.	Coöperatie	Eindhoven	4					

() = negatief eigen vermogen respectievelijk verlies

Code activiteiten:

- 1 = Contractactiviteiten
- 2 = Contractonderzoek
- 3 = Onroerende zaken
- 4 = Overig

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen OCW

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	343.231	340.484	318.997
3.1.2 Overige subsidies OCW	2.221	728	954
3.1.3 Rijksbijdragen NPO-reeksen	38.829	0	0
Rijksbijdragen	<u><u>384.281</u></u>	<u><u>341.212</u></u>	<u><u>319.951</u></u>

3.1.3 Rijksbijdragen NPO-reeksen

Het kabinet heeft voor 2021 en 2022 middelen beschikbaar gesteld voor een Nationaal Programma Onderwijs. De volgende ontvangen NPO middelen hebben in 2021 tot extra baten in de exploitatie geleid.

Reeks 1: Éénmalige compensatie groei aantal studenten 2021/2022	€ 22.844k
Reeks 2: Compensatie halvering collegegelden	€ 13.934k
Reeks 4: Middelen bestuursakkoord NPO	€ 2.051k
	€ 38.829k

3.1.2 Overige subsidies OCW

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
3.1.2.1 Geormerkte subsidies OCW	2.221	728	954
3.1.2.2 Niet-geormerkte subsidies OCW	0	0	0
Overige subsidies OCW	<u><u>2.221</u></u>	<u><u>728</u></u>	<u><u>954</u></u>

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	112	0	83
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	7.180	9.087	5.582
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u><u>7.292</u></u>	<u><u>9.087</u></u>	<u><u>5.665</u></u>

3.3 College- en examengelden

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
3.3.3 Collegegelden sector HBO	73.137	86.478	83.160
3.3.5 Examengelden	1	0	2
College- en examengelden	<u><u>73.138</u></u>	<u><u>86.478</u></u>	<u><u>83.162</u></u>

De wettelijke collegegelden zijn met ingang van studiejaar 2021/2022 verlaagd van € 2.143 naar € 1.084. De collegegelden voor het 1^e studiejaar zijn gehalveerd en bedragen voor het studiejaar 2021/2022 € 542. Voor studenten aan een lerarenopleiding geldt deze halvering voor zowel het 1^e als het 2^e studiejaar. De verlaging van de collegegelden worden door het Rijk gecompenseerd middels NPO-reeks 2 compensatie halvering collegegelden, deze bijdrage is opgenomen onder 3.1 Rijksbijdragen OCW.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
3.4.1 Contractonderwijs	10.548	11.324	10.312
3.4.2 Contractonderzoek	524	520	575
3.4.3 Overige baten in opdracht van derden	770	613	681
Baten werk in opdracht van derden	<u><u>11.842</u></u>	<u><u>12.457</u></u>	<u><u>11.568</u></u>

3.5 Overige baten

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
3.5.1 Verhuur	1.820	1.835	1.887
3.5.2 Detachering personeel	1.229	1.319	1.126
3.5.5 Studentenbijdragen	310	802	192
3.5.6 Overige	6.530	3.246	5.096
Overige baten	<u><u>9.889</u></u>	<u><u>7.202</u></u>	<u><u>8.301</u></u>

3.5.1 Verhuur

Voor een bedrag van € 1.199k (2020: € 1.213k) betreft dit verhuur van ruimten en apparatuur in het kader van de samenwerking laboratoriumonderwijs tussen Stichting Fontys en de ROC Summa College.

3.5.6 Overige

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
3.5.6.1 Materialen ter doorverkoop	168	204	201
3.5.6.2 Bijdrage gespreide betaling	0	0	553
3.5.6.3 Overige subsidies	186	182	98
3.5.6.4 Overige opbrengsten	6.176	2.860	4.244
	<u>6.530</u>	<u>3.246</u>	<u>5.096</u>

3.5.6.4 Overige opbrengsten

Onder overige opbrengsten is de bijdrage van Stichting Avans aan Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys van € 2.089k (2020: € 1.818k) opgenomen. Daarnaast bestaat de post uit doorbelaste kosten van de samenwerking tussen Stichting Zuyd Hogeschool en Stichting Fontys voor een bedrag van € 226k (2020: € 521k) en ontvangen pachtsommen van de uitbestede dienst printvoorzieningen voor een bedrag van € 706k (2020: € 733k). Verder betreft het doorbelastingen van exploitatiekosten en overige activiteiten aan derden.

4.1 Personeelslasten

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
4.1.1 Lonen en salarissen:			
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	264.040	336.860	250.242
4.1.1.2 Sociale lasten	34.249	0	31.119
4.1.1.3 Pensioenpremies	44.730	0	39.274
	<u>343.019</u>	<u>336.860</u>	<u>320.635</u>
4.1.2 Overige personele lasten:			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	3.765	1.272	6.777
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	31.928	35.974	28.035
4.1.2.3 Overige	6.959	8.540	6.615
	<u>42.652</u>	<u>45.786</u>	<u>41.427</u>
4.1.3 Af: Uitkeringen	(2.968)	(1.465)	(2.163)
Personeelslasten	<u><u>382.703</u></u>	<u><u>381.181</u></u>	<u><u>359.899</u></u>

De personeelslasten zijn in de begroting niet gesplitst in brutolonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies.

4.1.1 Lonen en salarissen

De stijging van de lonen en salarissen ten opzichte van 2020 (+ € 22.384k, +6,98%) wordt voor ca. € 16.990k inclusief pensioenlasten en sociale lasten (+5,3%) veroorzaakt door een toename van het aantal fte's en voor ca. € 5.394k (+1,68%) door een stijging van de pensioenlasten en sociale lasten als gevolg van hogere brutoloonkosten en een stijging van de premiepercentages.

De hogere uitgaven ten opzichte van de begroting (+ € 10.365k, +3,12%) komen door een grotere instroom van nieuwe medewerkers in loondienst dan begroot (+ € 6.420, +1,93%) en voor ca. € + 4.158 (+1,19%) en door een stijging van de premiepercentages voor pensioen- en sociale lasten (stijging premiepercentages: werkelijk ca. +1,5%, begroot +0,25%).

4.1.3 Uitkeringen

Onder de uitkeringen is een bedrag van € 408k (2020: € 176k) opgenomen wegens terug te vorderen betaalde transitievergoedingen bij het UWV conform de Regeling compensatie transitievergoeding.

4.1A Gemiddeld aantal fte's

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
Onderwijzend personeel	2.637	2.520
Ondersteunend personeel	1.377	1.292
Totaal	<u><u>4.014</u></u>	<u><u>3.812</u></u>

Bij de berekening van het aantal fte's is 50% van het gemiddelde aantal fte's van Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, zijnde 50 fte (2020: 44 fte), geëlimineerd.

4.2 Afschrijvingen

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
4.2.2 Materiële vaste activa:			
4.2.2.1 Gebouwen en terreinen	12.697	12.817	12.581
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	5.893	6.203	5.420
4.2.2.3 Overige materiële vaste activa	<u>26</u>	<u>26</u>	<u>35</u>
	18.616	19.046	18.036
4.2.4 Resultaat desinvesteringen	(2.767)	0	(1.839)
Afschrijvingen	<u><u>15.849</u></u>	<u><u>19.046</u></u>	<u><u>16.197</u></u>

4.3 Huisvestingslasten

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
4.3.1 Huur	4.144	4.497	4.159
4.3.2 Verzekeringen	603	551	565
4.3.3 Onderhoud	6.235	4.931	5.666
4.3.4 Energie en water	3.846	3.791	3.690
4.3.5 Schoonmaakkosten	4.470	4.909	4.752
4.3.6 Heffingen	1.602	1.769	1.590
4.3.8 Overige	196	2.273	347
Huisvestingslasten	<u><u>21.096</u></u>	<u><u>22.721</u></u>	<u><u>20.769</u></u>

4.4 Overige lasten

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
4.4.1 Administratie en beheerslasten	23.357	27.340	20.941
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	13.737	8.311	10.178
4.4.3 Mutatie overige voorzieningen	(671)	(575)	0
4.4.4 Overige:			
4.4.4.1 Studentgebonden lasten	3.945	6.097	4.248
4.4.4.2 Reis- en verblijfskosten	1.708	2.782	1.565
4.4.4.3 Overige	4.356	4.215	4.449
Overige lasten	<u><u>46.432</u></u>	<u><u>48.170</u></u>	<u><u>41.381</u></u>

4.4.1A Accountantskosten

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	157	168
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	45	39
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controledienst	6	5
Accountantskosten	<u><u>208</u></u>	<u><u>212</u></u>

De accountantskosten betreffen de bedragen zoals die in het boekjaar in de exploitatierekening verantwoord zijn.

5 Financiële baten en lasten

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
5.1 Rentebaten	152	10	231
5.3 Waardeverandering financiële vaste activa en effecten	(207)	0	(210)
5.5 Rentelasten	(652)	(543)	(620)
Financiële baten en lasten	<u><u>(707)</u></u>	<u><u>(533)</u></u>	<u><u>(599)</u></u>

6 Belastingen

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
	€	€	€
6 Vennootschapsbelasting	<u><u>3</u></u>	<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>

Onder vennootschapsbelasting is de verwachte last van Stichting Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven/Tilburg opgenomen. Stichting Fontys en Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys zijn vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting.

Enkelvoudige balans per 31 december 2021

(na resultaatbestemming en bedragen x € 1.000)

1 Activa

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vaste activa		
1.2	198.416	200.075
1.3	1.655	4.322
	<u>200.071</u>	<u>204.397</u>
Vlottende activa		
1.4	12	19
1.5	15.095	16.878
1.6	2.516	2.806
1.7	121.841	92.687
	<u>139.464</u>	<u>112.390</u>
	<u><u>339.535</u></u>	<u><u>316.787</u></u>

2 Passiva

2.1	194.712	174.697
2.2	29.034	29.699
2.3	7.293	7.717
2.4	108.496	104.674
	<u><u>339.535</u></u>	<u><u>316.787</u></u>

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021

(bedragen x € 1.000)

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	384.281	336.385	319.951
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.289	9.087	5.665
3.3 College- en examengelden	73.138	86.478	83.162
3.4 Baten werk in opdracht van derden	11.842	12.434	11.576
3.5 Overige baten	7.665	6.642	6.440
<u>Totaal baten</u>	<u>484.215</u>	<u>451.026</u>	<u>426.794</u>
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	377.616	371.828	355.895
4.2 Afschrijvingen	15.849	19.046	16.197
4.3 Huisvestingslasten	21.093	22.698	20.756
4.4 Overige lasten	48.952	51.961	43.677
<u>Totaal lasten</u>	<u>463.510</u>	<u>465.533</u>	<u>436.525</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>20.705</u>	<u>(14.507)</u>	<u>(9.731)</u>
5 Financiële baten en lasten	(690)	(532)	(599)
6 Belastingen	0	0	0
<u>Nettoresultaat</u>	<u>20.015</u>	<u>(15.039)</u>	<u>(10.330)</u>

Grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die van de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Toelichting op de enkelvoudige balans

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 31-12-2020	Mutatie 2021	Stand per 31-12-2021
	€	€	€
2.1.1 Algemene reserve	99.976	10.082	110.058
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek strategische vernieuwing	34.516	(7.268)	27.248
2.1.3 Bestemmingsreserve publiek NPO	0	18.080	18.080
2.1.4 Bestemmingsreserve privaat	13.217	(227)	12.990
2.1.5 Bestemmingsfonds privaat identiteit	26.988	(652)	26.336
Eigen vermogen	174.697	20.015	194.712

Voorstel bestemming resultaat

Vooruitlopend op het bestuursbesluit is het positief resultaat ad € 20.015k verdeeld conform bovenstaande tabel en als zodanig in de jaarrekening verwerkt.

2.1.1 Algemene reserve

Het resultaat over 2021, exclusief het aandeel van private activiteiten, is verrekend met de algemene reserve en de bestemmingsreserves publiek.

2.1.2 Bestemmingsreserve publiek strategische vernieuwing

Deze bestemmingsreserve is bedoeld voor vier aangewezen bestedingsdoelen voor de periode 2020 – 2024.

De vier bestedingsdoelen zijn:

- Heroriëntatie educatieve opleidingen
- Vernieuwing van de informatievoorziening
- Onderzoekversterking
- Verdere flexibilisering van het onderwijs

In het boekjaar 2021 is circa € 4,1 miljoen van de bestemmingsreserve publiek besteed aan bestedingsdoel 'Vernieuwing van de informatievoorziening'. Het overige deel van de besteding 2021 is vrijwel gelijkmatig aangewend voor de drie andere bestedingsdoelen.

Verloopoverzicht bestemmingsreserve publiek strategische vernieuwing

Stand per 01-01-2021	34.516
Dotatie a.g.v. resultaatbestemming	0
Onttrekking a.g.v. resultaatbestemming	(7.268)
Stand per 31-12-2021	<u>27.248</u>

2.1.3 Bestemmingsreserve publiek NPO

In 2021 ontving Fontys eenmalig en versneld een extra rijksbijdrage NPO reeks 1 van € 22,8 miljoen ter compensatie van de groei van het aantal studenten in 2020-2021. De besteding in 2021 betrof een bedrag van in totaal € 4,8 miljoen. De middelen die niet in het boekjaar 2021 zijn besteed, worden per ultimo 2021 toegevoegd aan een (nieuw te vormen) bestemmingsreserve publiek NPO. De middelen blijven t/m 2023 gelabeld per organisatieonderdeel en kunnen in 2022 of 2023 ingezet worden op basis van deze bestedingsplannen.

Verloopoverzicht bestemmingsreserve publiek NPO

Stand per 01-01-2021	0
Dotatie a.g.v. resultaatbestemming	18.080
Onttrekking a.g.v. resultaatbestemming	0
Stand per 31-12-2021	<u>18.080</u>

2.1.4 Bestemmingsreserve privaat

Business Unit Fontys Fydes

De uitgevoerde activiteiten van de Business Unit Fontys Fydes binnen Stichting Fontys zijn als privaat aangemerkt. De activiteiten zijn medio 2015 beëindigd. De mutatie over 2021 bedraagt € 675k.

Instituutsspecifieke beurzenprogramma's

In 2022 is besloten om instituutsspecifieke beurzenprogramma's voor internationale studenten stop te zetten. Deze specifieke beurzenprogramma's passen niet binnen Fontysbeleid en de Fontys inclusiviteitsgedachte. De beurzenprogramma's waren geen onderdeel van het profileringsfonds. De uitbetaalde beurzen tot ultimo 2021 komen ten laste van de bestemmingsreserve privaat. Fontys blijft gebruikmaken van het Erasmus beurzenprogramma en het Holland Scholarship om internationale mobiliteit te bevorderen.

Verloopoverzicht bestemmingsreserve privaat

Stand per 01-01-2021	13.217
Mutatie Business Unit Fontys Fydes	675
Mutatie instituutsspecifieke beurzenprogramma's	(902)
Stand per 31-12-2021	<u>12.990</u>

2.1.5 Bestemmingsfonds privaat identiteit

Stichting Fontys heeft per 1 januari 2020 het bestemmingsfonds identiteit gevormd voor de middelen die Fontys onder algemene titel van de Stichting Steunfonds Fontys, als gevolg van de fusie per 1 januari 2020, heeft verkregen. Het bestemmingsfonds identiteit kent de volgende bestedingsdoelen:

- de instandhouding en ontwikkeling van opleidingen, stimulering en ondersteuning van de vorming van studenten, met name m.b.t. levensbeschouwelijke reflectie en maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- het financieren en verstrekken van bijdragen in de kosten van activiteiten en opleidingen van Stichting Fontys.

In 2021 is € 445k van het bestemmingsfonds identiteit besteed aan bestedingsdoel 'instandhouding en ontwikkeling van opleidingen, stimuleringen en ondersteuning van de vorming van studenten'. Daarnaast is € 207k onttrokken aan het bestedingsdoel 'financiering en verstrekking van bijdragen' a.g.v. waardeverandering en rente op obligaties.

Verloopoverzicht bestemmingsfonds privaat identiteit

Stand per 01-01-2021	26.988
Onttrekking: bestedingen bestemmingsfonds privaat identiteit	(445)
Onttrekking: waardeverandering en rente op obligaties	(207)
Stand per 31-12-2021	<u>26.336</u>

Aansluiting groepsvermogen met het enkelvoudig eigen vermogen

Het groepsvermogen wijkt af van het eigen vermogen in de enkelvoudige balans. De aansluiting tussen het eigen vermogen en het resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening is hieronder weergegeven.

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen Stichting Fontys	194.712	174.697
Eigen vermogen geconsolideerde stichtingen:		
- Stichting Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven/Tilburg	2.686	2.716
- Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys	(79)	248
Groepsvermogen	<u>197.319</u>	<u>177.661</u>
	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Enkelvoudig resultaat Stichting Fontys	20.015	(10.330)
Resultaat boekjaar geconsolideerde stichtingen:		
- Stichting Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven/Tilburg	(30)	(2)
- Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys	(327)	134
Groepsresultaat	<u>19.658</u>	<u>(10.198)</u>

Het eigen vermogen van Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys (JHS) is eind 2021 € 158k negatief. Om te stimuleren dat onderwijsmiddelen optimaal worden ingezet heeft JHS als beleid te sturen op een klein vermogen van maximaal € 500k. Doordat in 2021 eenmalig hoger dan geraamde dotaties aan personele voorzieningen zijn gedaan is het vermogen eind 2021 negatief. De begroting 2022 kent een overschot van € 200k waarmee bijsturing plaatsvindt op dit negatieve eigen vermogen.

WNT-verantwoording

De WNT is van toepassing op Stichting Fontys. Het voor Stichting Fontys toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000,- (Bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G).

	Aantal complexiteitspunten
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Aantal studenten > 20.000	5
Baten > 200 miljoen	10
Totaal	20

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling.*

Gegevens 2021			
bedragen x € 1	Ir. J.F. Houterman	J. Nederlof RC	Prof. Ir. E.S.M. Nelissen
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 185.095,22	€ 184.895,27	€ 164.482,93
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.904,78	€ 24.104,73	€ 23.616,67
Subtotaal	€ 209.000,00	€ 209.000,00	€ 188.099,60
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 209.000,00	€ 209.000,00	€ 209.000,00
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 209.000,00	€ 209.000,00	€ 188.099,60
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020			
bedragen x € 1	Ir. J.F. Houterman	J. Nederlof RC	Prof. Ir. E.S.M. Nelissen
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/09 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	0,8
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 178.655,04	€ 178.424,45	€ 39.238,72
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.344,94	€ 22.575,55	€ 5.868,57
Subtotaal	€ 200.999,98	€ 201.000,00	€ 45.107,29
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 201.000,00	€ 201.000,00	€ 53.600,00
Bezoldiging	€ 200.999,98	€ 201.000,00	€ 45.107,29

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen x € 1	Dr. IJ.J.H. Breukink	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2021	2020
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)		01/01-31/08
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar		8
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar		882
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 199	€ 193
Maxima op basis van de normbedragen per maand		€ 201.400
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 201.400	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode		€ 164.934
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 164.934	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	€ 164.934	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2021			
bedragen x € 1	Ir. M. Hendrikse	Dr. H. Malda	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 25.080,00	€ 17.765,00	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 31.350,00	€ 20.900,00	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging	€ 25.080,00	€ 17.765,00	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2020			
bedragen x € 1	Ir. M. Hendrikse	Dr. H. Malda	Prof. Dr. M.P. van Dieijen-Visser
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-30/6
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 17.336,25	€ 14.572,50	€ 5.778,75
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 30.150,00	€ 20.100,00	€ 9.995,08

Gegevens 2021			
bedragen x € 1	M.M.G.H.C. Oomen-Ruijter	Drs. G.Engwirda	Prof. Dr. C. Koedijk
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 17.765,00	€ 16.720,00	16.720,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.900,00	€ 20.900,00	€ 20.900,00
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 17.765,00	€ 16.720,00	16.720,00
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020			
bedragen x € 1	M.M.G.H.C. Oomen-Ruijter	Drs. G.Engwirda	Prof. Dr. C. Koedijk
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 13.065,00	€ 13.065,00	11.557,50
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.100,00	€ 20.100,00	€ 20.100,00

Gegevens 2021		
bedragen x € 1	Drs. B. Meussen	Prof. Dr. T.S. Baller
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/07-31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	€ 16.720,00	€ 16.720,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.900,00	€ 20.900,00
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 16.720,00	€ 16.720,00
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020		
bedragen x € 1	Drs. B. Meussen	Prof. Dr. T.S. Baller
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/07-31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	€ 13.065,00	€ 5.778,75
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.100,00	€ 10.104,92

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Model G: Verantwoording geormerkte subsidies

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Lerarenbeurs 2020	1090583-1, 1102029-1 en 1126234	22-09-2020	J
Lerarenbeurs 2021	1166271-1, 1177626-1, 1179314-1	20-08-2021	N
Subsidieregeling extra hulp voor de klas	COHO21-20014	04-08-2021	N
Het delen, (hergebruiken cocreëren en ontsluiten van open leermaterialen voor de landelijke generieke kennisbasis lerarenopleiding basisonderwijs	OL21-04	28-04-2021	N

Het totaalbedrag aan toegekende lerarenbeurzen voor studiejaar 2021-2022 bedraagt € 527.328 (2020-2021: € 380.496).

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	Bedrag van de		Totale subsidiebele kosten t/m 2020	Saldo per 01-01-2021	Ontvangen in 2021	Subsidiebele kosten in 2021	Te verrekenen per 31-12-2021
			toewijzing	Ontvangen t/m 2020					
Professionele Leergemeenschap BètaDidactiek Zeeland	MUO/2013/54363U (PLG 2013 14)	02-12-2013	€ 200.000	€ 200.000	€ 177.920	€ 22.080	€ -	€ -	€ 22.080
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO19007	30-10-2018	€ 141.000	€ 141.000	€ 135.119	€ 5.881	€ -	€ -	€ 5.881
Subsidieregeling coronabanen in het hoger onderwijs	COHO210007	13-04-2021	€ 1.054.406	€ -	€ -	€ -	€ 1.054.406	€ 455.161	€ 599.245
			€ 1.395.406	€ 341.000	€ 313.039	€ 27.961	€ 1.054.406	€ 455.161	€ 627.206

Opmaken en vaststellen jaarrekening

De door het College van Bestuur opgemaakte jaarrekening 2021 is door de Raad van Toezicht van Stichting Fontys vastgesteld in de vergadering van 23 mei 2022.

Bestemming van het resultaat van Stichting Fontys

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad € 20.015k als volgt te bestemmen:

	(bedragen x € 1.000)
Ten gunste van de algemene reserve (publiek)	10.082
Ten laste van de bestemmingsreserve publiek strategische vernieuwing	(7.268)
Ten gunste van de bestemmingsreserve publiek NPO	18.080
Ten gunste van de bestemmingsreserve privaat	(227)
Ten laste van het bestemmingsfonds privaat identiteit	(652)
	<u>20.015</u>

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

College van Bestuur:

dhr. Ir. J.F. Houterman (voorzitter)

dhr. H. Nederlof RC

dhr. F. Möhring

Raad van Toezicht:

dhr. Ir. M.H. Hendrikse (voorzitter)

dhr. Prof. dr. C. Koedijk

dhr. Drs. B.J. Meussen RC

mw. Drs. G. Engwirda

mw. M.G.H.C. Oomen-Ruijten

mw. dr. H. Malda

dhr. Prof. dr. T.S. Baller

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

Ingevolge artikel 15 van de statuten van de Stichting worden de jaarstukken door het College van Bestuur vastgesteld in een daartoe speciaal te beleggen vergadering.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Fontys te Eindhoven

