



Aan Raad van Toezicht, directeuren, medewerkers, Centrale Medezeggenschapsraad
Van College van Bestuur
Datum 22 oktober 2019
Kenmerk 18119 gl-et
Betreft **Bestuursrapportage Marap II 2019**

Inleiding en samenvatting

Bij het verschijnen van deze bestuursrapportage zijn we al weer een eind op weg in het nieuwe studiejaar. We zijn dit jaar gestart met 44.315 studenten, dat zijn er ruim 400 meer dan vorig jaar. Tijdens de opening van het studiejaar 2019/2020 werden de Denk Groter prijzen uitgereikt en presenteerden we met trots de onderzoeksresultaten van de genomineerde studenten en medewerkers.

Bij haar laatste aftrap van een nieuw studiejaar bij Fontys sprak Nienke Meijer tevens haar zorgen uit over het gebrek aan sociale cohesie in de samenleving. Er dreigt een tweedeling te ontstaan tussen mensen die wel en mensen die niet over de juiste skills beschikken om mee te gaan in de technologische ontwikkelingen. Stress en burn-out klachten liggen op de loer, ook bij onze studenten en medewerkers. Protestacties en populisme vieren hoogtij. Volgens Daan Rovers, denker der vaderlands, is het grootste probleem van deze tijd het ontbreken van de stem van de nuance, van de gematigde. Zij stelt dat het belangrijk is dat we meer in contact komen met standpunten van andersdenkenden. Dat is de kern van onze maatschappelijke opdracht: mensen met verschillende opvattingen en achtergronden met elkaar in contact brengen en wijzen op andere mogelijke invalshoeken om naar de wereld om ons heen te kijken. Daadwerkelijk nieuwsgierig zijn naar nieuwe inzichten, nieuwe mensen en andere denkbelden. Wat kunnen wij, als Fontys community van studenten, medewerkers en beroepenveld, bijdragen aan de samenleving? Hoe leiden wij studenten zodanig op dat iedereen betekenisvol kan zijn en op basis van zijn of haar talenten, passie en purpose kan bijdragen aan een duurzame samenleving?

Deze vragen vormen de basis voor ons nieuwe instellingsplan voor de periode 2021-2025, dat we in de tweede helft van 2020 zullen vaststellen. In de maanden mei en juni is, samen met 75 Fontys medewerkers, een toekomstverkenning uitgevoerd. De opbrengst hiervan is als input gebruikt tijdens het tweedaagse Fontysberaad in september. Tijdens dit beraad heeft het CvB haar eerste gedachten over de hoofdlijnen van de strategische koers gedeeld en heeft Arthur Mol, rector magnificus van Wageningen UR in een keynote zijn ervaringen met hun strategieproces gedeeld.

Een regiegroep onder leiding van het CvB maakt nu een uitlijning van het strategieproces, dat als werktitel 'Fontys NL (Next Level)' heeft meegekregen, en waar komend jaar een brede vertegenwoordiging van studenten, medewerkers en externe partners bij betrokken zal worden.

Ondertussen blijven we natuurlijk doen wat we al deden: inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs bieden én praktijkgericht onderzoek uitvoeren dat betekenisvol is voor de samenleving. Vanuit ons zwaartepunt TEC for Society leiden we onze studenten op met de juiste skills om een werkend leven lang een betekenisvolle plek in te nemen in de samenleving. Daarmee geven we tevens invulling aan de mondiale Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. In de laatste [Nieuwsbrief TEC for Society](#) laten we zien hoe we TEC for Society zowel in onderwijs als in onderzoek in de praktijk brengen.

In september namen de technische instituten het compleet vernieuwde gebouw aan de Rondon op de TU/e campus in gebruik. Ook hebben de eerste campussen met succes het nieuwe roosterprogramma Xedule geïmplementeerd. We hebben het behalen van de ITK gevierd en zijn er trots op dat het panel heeft onderkend dat de studentparticipatie bij Fontys echt actief in de praktijk wordt gebracht. Het NVAO-panel sprak waardering uit voor de Bestuurlijk Actieve Studenten (BAS) die met ondersteuning van het Centrum voor Medezeggenschap (CvM) een BAS-community vormen en die nadrukkelijk bij het onderwijsbeleid worden betrokken.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste kengetallen samengevat en vergeleken met 2018 en 2017.

Samenvatting kengetallen	MACON 2019*	MARAP II 2019	2018	2017
Studenten				
Gemiddelde studenttevredenheid NSE voorjaar	≥ 3,88	geen meting	3,85	3,88
Aantal studenten (1 oktober jaar t) *	44.099	44.315	43.869	43.896
Diplomarendement in 5 jaar (cohort t-5) van bachelor voltijd, met als subdoelstellingen:	↑	nnb	42%	42%
▪ Propedeuserendement in 1 jaar (cohort t-1) bij opleiding van 1e keuze o.b.v. totale instroom	cohort 2014 ↑	cohort 2014 nnb	cohort 2013 41%	cohort 2012 42%
▪ Hoofdaserendement in 5 jaar (cohort t-5) op basis van populatie hoofdfase	cohort 2018 ↑ cohort 2014	cohort 2018 nnb cohort 2014	cohort 2017 68% cohort 2013	cohort 2016 69% cohort 2012
Medewerkers				
Werkbeleving: thema vitaliteit (MTO)	≥ 6,5	6,7	geen meting	6,8
Fte's	31 dec: 3.737	31 augustus: 3.770	31 dec: 3.742	31 dec: 3.709
Aantal medewerkers	Geen target	31 augustus: 4.838	31 dec: 4.785	31 dec: 4.746
OP:OOP ratio (gebaseerd op fte's)	≥ 67%:33%	66%:34%	66%:34%	66%:34%
Ziekteverzuim	↓	4,6%	4,6%	4,2%
% OP master en/ of gepromoveerd	≥ 80%	77%	78%	78%
Aantal lectoraten	Geen target	45	45	45
Financiën				
Baten (€ x 1.000)	417.905	420.136	418.794	394.549
Resultaat (€ x 1.000)	-73	2.919	16.295	-1.150
Student/fte ratio, gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten (meerjarig kader: ≤ 13,0)	12,5	12,5	12,6	12,6
Student/OP ratio, (meerjarig kader: ≤ 18)	17,9	17,9	17,9	17,9
Afschrijvings- en huisvestingslasten als percentage van totale baten, (meerjarig binnen bandbreedte 10%-12%)	10-12%	9%	8%	9%

* na aanpassing Begroting 2019 van BU 29 FH ICT.

Leeswijzer

De actuele resultaten en de voortgang van de plannen voor 2019 worden in deze rapportage toegelicht. Daartoe is **deel I** van deze rapportage opgebouwd langs de lijn van de strategische uitdagingen die in 2019 centraal staan en die in de toelichting bij de begroting 2019 is gehanteerd. Om aan te sluiten bij de doelstellingen start de toelichting op de gerealiseerde voortgang in de verslagperiode voor elk van deze onderwerpen steeds met een kader waarin de doelstellingen en mijlpalen voor 2019 uit de begrotingsnotitie zijn samengevat.

In **deel II** monitoren we of de basis op orde blijft en richten we ons onder meer op de ontwikkeling van de formatie en de financiën. In de bijlagen is een overzicht van de begroting 2019 versus jaarverwachting Marap II 2019 en kengetallen per organisatieonderdeel opgenomen.

Inhoudsopgave

Inleiding

DEEL I: Hoofddijnen en prioriteiten strategische agenda 2019

1. Versterken marktpositie
 - 1.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019
 - 1.2 Ontwikkeling studentinschrijvingen
 - 1.3 Fontys Pro Educatie (FPE)
 - 1.4 Herordening Economisch Domein
 - 1.5 Flexibilisering deeltijdopleidingen
2. Studiesucces
 - 2.1 Programma Studiesucces
 - 2.2 HBO Monitor
 - 2.3 Bijzondere prestaties studenten en alumni
3. Onderzoek zwaartepunt TEC for Society
 - 3.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019
4. Informatievoorziening (IV)
 - 4.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019
 - 4.2 Programma's en projecten met een IV-component
5. Huisvestingsprogramma
 - 5.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019
6. Kwaliteit
 - 6.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

DEEL II Duurzaam gezonde bedrijfsvoering

7. Medewerkers en organisatie
 - 7.1 Formatie ontwikkeling
 - 7.2 Strategische personeelsontwikkeling
 - 7.3 Medewerkerstevredenheid (MTO)
 - 7.4 Ziekteverzuim
 - 7.5 Programma Ondersteunende Processen
 - 7.6 Tijdelijke arbeidscontracten
 - 7.7 Bijzondere prestaties medewerkers
8. Financiën
 - 8.1 Resultaatontwikkeling: totaalbeeld
 - 8.2 Resultaatontwikkeling organisatieonderdelen
 - 8.3 Bestemmingsreserve

Bijlage: Begroting 2019 versus jaarverwachting Marap II 2019

Vanwege de zomerperiode zijn er effectief maar twee maanden verstreken tussen de vorige en deze bestuursrapportage. Daarom is een aantal ontwikkeldoelstellingen in deze rapportage niet van een nieuwe update voorzien. Dit betreft specifiek onderstaande doelstellingen, waarover in de bestuursrapportage over Marap III weer gerapporteerd zal worden (tussen haakjes staat de paragraaf waar de doelstelling aan gerelateerd is).

- Op domeinniveau leveren directeurs een marketingstrategie op (versterken marktpositie 1.1)
- Instituten trekken nieuwe onderzoeksopdrachten aan en werken aan onderzoeksvragen, die gericht zijn op maatschappelijke vraagstukken. Dit blijkt mede uit verwerving van subsidies voor onderzoeksprojecten en uit toename van de onderzoekinzet voor onderzoeksprojecten die verbonden zijn aan de vijf onderzoeksthema's binnen zwaartepunt TEC for Society. (TEC 3.1)
- Opleidingen maken zichtbaar dat ze werken volgens de kwaliteitsstandaarden van NVAO. (Kwaliteit 6.1)
- Waarborgen van beschikbaarheid, betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid van informatie en vergroten van de digitale weerbaarheid tegen beveiligingsincidenten. Door het handhaven van extra inzet op operationele security bij dienst IT, vergroten van de awareness in instituten en diensten voor security en privacy en professionaliseren van het risicomanagement via de informatiemanagers. (Informatievoorziening 4.1).

Over de gerealiseerde studierendementen is in de MARAP III periode actuele informatie beschikbaar.

DEEL I: Voortgang op prioriteiten strategische agenda 2019

1. Versterken marktpositie

Het marktaandeel van Fontys in de landelijke studentenpopulatie in het hbo daalt. Analyse laat zien dat Fontys een hoge naamsbekendheid heeft in de regio en bij relevante doelgroepen. De uitdaging zit in de conversie: van kennen naar kiezen. Ondanks goede gemiddelde prestaties scoren andere hogescholen in het werkgebied op onderdelen beter in actuele benchmarks. Tegelijkertijd heeft Fontys een unieke geografische positie, sterke verbindingen met het werkveld en een hoge score op persoonlijke aandacht en begeleiding. Dit biedt kansen voor een heldere profilering op zwaartepunten en kwaliteitsaspecten waarop Fontys zich positief onderscheidt.

Dit hoofdstuk gaat in op de voortgang van de hoofdlijnen en prioriteiten in de strategische agenda 2019 en de verwachte ontwikkeling van de studentenpopulatie en andere indicatoren die inzicht geven in onze marktpositie.

1.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

Een verbetering van de marktpositie die tot uitdrukking komt in de positie van Fontys in de rankings en per opleiding (altijd "boven maaiveld", 7+ of bovenste 30%). De ontwikkeling van een samenhangend opleidingsportfolio en ontwikkeling van alumni beleid dragen hieraan bij.

Ontwikkelingen in het opleidingsportfolio

In alle domeinen wordt de dialoog over het opleidingsportfolio gevoerd. Analyses van de (arbeids)markt, trends en ontwikkelingen worden daarbij in kaart gebracht door de diensten en externe onderzoeksbureaus. Elk domein maakt daarbij zelf de afweging in wat de eerstvolgende stappen zijn: het verder op orde brengen van de interne organisatie om de stakeholders beter te bedienen of juist met het werkveld samen verkennen wat de arbeidsmarkt van de toekomst is. Domein Techniek heeft in dit kader dialoogsessies gepland met de Raden van Advies. Bij Domein Educatie wordt de urgentie om het opleidingsportfolio te vernieuwen ook ingegeven door landelijke discussies over de ontwikkeling van het lerarenberoep.

1.2 Ontwikkeling studentinschrijvingen

Studiejaar 2019-2020 start met 44.315 studenten. Dit is ruim 400 studenten meer dan bij aanvang van studiejaar 2018-2019 (43.869). De instroom in studiejaar 2019-2020 is met 4% fors toegenomen, terwijl het aantal herinschrijvers licht is gedaald.

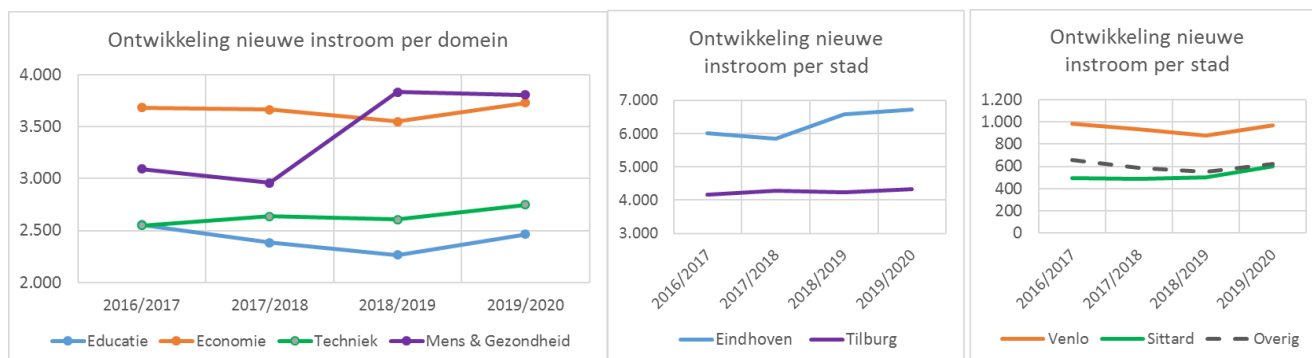
Beginstand studiejaar (peildatum 12-10-2018)	Ingeschreven studenten 1 oktober			
	Studiejaar 2019-2020*	Studiejaar 2018-2019	Verschil	
+ Herinschrijvingen, inclusief switch	31.288	31.329	-41	-0,1%
+ Nieuwe inschrijvingen (nieuw bij Fontys)	13.262	12.744	+518	+4,1%
- Afgestudeerd september	-75	-87		
- Uitval Fontys september	-160	-117		
Beginstand 1 oktober studiejaar	44.315	43.869	+446	+1,0%

Verloopoverzicht 2019-2020 en 2018-2019

* Aantallen kunnen nog (beperkt) wijzigen onder invloed van de verwerking van afstuderen in september of studenten die ultimo september wel een betaalbewijs hebben aangeleverd, maar nog niet aan alle overige formaliteiten voldoen.

Ontwikkeling nieuwe instroom

Het aantal nieuwe inschrijvingen is met 13.262 per 1 oktober 2019 ruim 500 (4%) hoger dan bij aanvang van vorig studiejaar; dit speelt in alle domeinen met uitzondering van domein Mens & Maatschappij. De instroom in dit domein is lager dan vorig jaar, toen sprake was van significante groei bij opleidingen van Paramedisch en Mens & Gezondheid vanwege het loslaten van de numerus fixus bij een aantal opleidingen. Ook in dit domein is de instroom overigens aanzienlijk hoger dan bij aanvang van studiejaar 2017-2018. Per domein en stad heeft de instroom zich als volgt ontwikkeld:



#: Fontys Hogeschool voor de Kunsten heeft een instroom van ca. 500 studenten

Grootste groei instroom (toename van > 100 nieuwe instroom)	
Fontys Hogeschool HRM & Psychologie	+120 ; 18% nieuwe inschrijvingen meer dan vorig studiejaar De toename concentreert zich bij de opleiding Toegepaste Psychologie en is aanzienlijk hoger dan verwacht. Hoewel dit druk legt op medewerkers en beschikbare ruimte is het onderwijs voor alle studenten georganiseerd. Of dit eenmalig is, of dat sprake is van een trend wordt nader onderzocht.
Fontys Hogeschool Kind en Educatie	+110 ; 14% nieuwe inschrijvingen meer dan vorig studiejaar. De groei zit vooral bij de opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd in Den Bosch en deeltijd in Eindhoven, alsmede bij de Master Leren en Innoveren.
Fontys International Business School	+100 ; 20% nieuwe inschrijvingen meer dan vorig studiejaar. Een belangrijk deel van de instroom van FIBS komt uit Duitsland. De laatste jaren stond de instroom onder druk. Afgelopen jaar is ingezet op versterking van de marktpositie door revitalisering van de netwerken. De werving is verder ondersteund met een nieuwe partner. Dit heeft een gunstig effect op de Duitse instroom (+90).

Opvallende instroomdaling (> 50)

Bij de Paramedisch Hogeschool en Fontys Hogeschool Mens & Gezondheid nam de instroom af met respectievelijk -50 en -120, maar ten opzichte van studiejaar 2017-2018 is de instroom bij aanvang van studiejaar 2019-2020 nog altijd fors hoger. Het loslaten van de numerus fixus bij andere instellingen maakt dat de instroom van buiten de directe regio dit jaar lager is dan vorig jaar. Fontys schafte toen als eerste de numerus fixus af, hetgeen een enorme toename van de instroom tot gevolg had.

Mutaties studiejaar 2018-2019

De mutaties door uitstroom (uitval en afstuderen) en tussentijdse instroom hebben zich als volgt ontwikkeld:

Uitstroom en tussentijdse instroom studenten in studiejaar (peildatum 8-10-2019)	Studiejaar 2018-2019	Studiejaar 2017-2018	Studiejaar 2016-2017	Studiejaar 2015-2016
Tussentijdse instroom t.o.v. aanvang studiejaar	1.046	1.077	982	1.001
Uitval (netto, dus exclusief switchers binnen Fontys)	6.176	5.811	5.594	5.605
Afgestudeerd	7.376	7.593	7.505	7.272

Bron: FBI BIS01 Verloopoverzicht

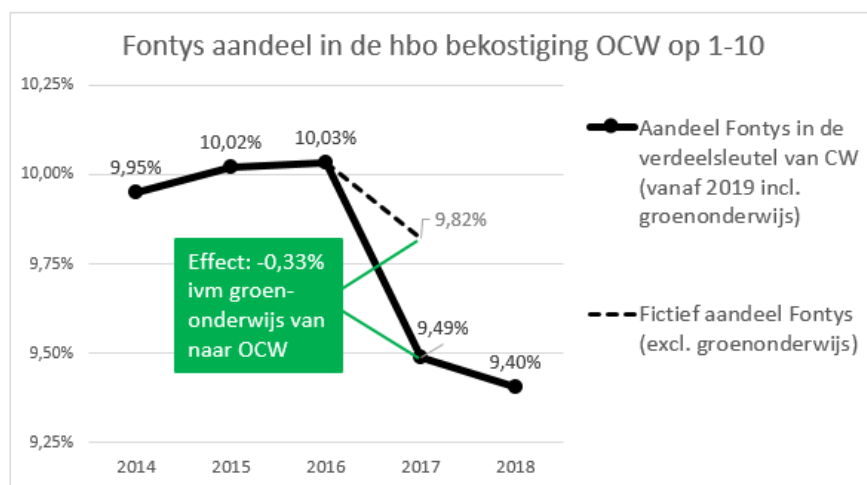
NB: het uitvalcijfer van 2018-2019 zal nog dalen als gevolg van studenten die het huidige of volgende studiejaar alsnog terugkeren (uitvaldefinitie gaat uit van studenten die Fontys verlaten en niet binnen twee jaar terugkeren).

De uitval in studiejaar 2018-2019 neemt toe tot bijna 6.200 studenten. Deze toename is voor een deel toe te schrijven aan uitval bij de Paramedisch Hogeschool en Hogeschool Mens & Gezondheid (+300 ten opzichte van studiejaar 2017-2018). De verwachting is dat een deel van de studenten die vorig jaar bij Fontys zijn gestart, na het wegvallen van de numerus fixus, besloten heeft zich in te schrijven bij een andere instelling in de eigen regio. Nadere analyse van de uitvalcijfers is in gang gezet.

Ontwikkeling aandeel in de verdeelsleutel van de bekostiging

De bekostiging van instellingen in het hoger onderwijs wordt voor een belangrijk deel bepaald door hun aandeel in de verdeelsleutel van gewogen¹ bekostigde inschrijvingen en graden. De verdeelsleutel voor de bekostiging in 2020 wordt bepaald op basis van de tellingen per 1 oktober 2018 en is in de verslagperiode vastgesteld.

Bij Fontys was op 1 oktober 2018 sprake van groei van de bekostigde gewogen inschrijvingen én graden ten opzichte van 1 oktober 2017. Landelijk was deze groei in bekostigde gewogen inschrijvingen en graden echter sterker. Dit leidt tot een daling van het aandeel in de student gebonden hbo bekostiging met 0,09% naar 9,40% per 1 oktober 2018 (1 oktober 2017: 9,49%).



1.3 Fontys Pro Educatie (FPE)

De educatieve instituten bedienen de professional markt gezamenlijk en bundelen daartoe hun krachten in Fontys Pro Educatie. Voor het domein geldt dat de instroom voor deeltijd bachelors en masters verder is gegroeid. De stijging is vooral terug te zien bij de Pabo's en de algemene masters en is met name te danken aan aandacht rond het lerarentekort (marktdynamiek) en meer mogelijkheden voor professionalisering. In de markt valt verder het volgende op:

- Er is meer behoefte aan maatwerk en incompany opleidingen bij organisaties en voor (zelfstandige) professionals.
- De vraag naar zij-instroom trajecten voor met name basisonderwijs neemt toe.
- De aandacht voor educatie en vooral het verkennen van mogelijkheden om in het onderwijs te gaan werken (carrièreswitch) is ook terug te zien in websiteverkeer (groei van 7,5% in vergelijking met dezelfde periode vorig jaar) en aanvragen voor studieadvies.

In het licht van deze trends investeren we flink in het goed zichtbaar maken van de diverse routes naar het leraarschap en het organiseren van inspiratiesessies 'leraar worden' met opvolging door een studieadviseur. Intern vraagt de organisatie en samenwerking desondanks veel aandacht. De ambitie op lange termijn (markt en samenwerking) en de focus op korte termijn (interne focus instituten/instroom) blijft weerbarstig, wat effect heeft op inzet, commitment en slagkracht. De beschikbare formatie voor FPE is beperkt. Daarnaast zijn er veel wisselingen in de bezetting van managementteams binnen de instituten, hetgeen zijn weerslag heeft op de samenwerking en de ambities van het domein.

¹Iedere bekostigde inschrijving en iedere bekostigde graad wordt gewogen naar het bekostigingsprofiel van de opleiding. Techniekopleidingen hebben een hoog bekostigingsprofiel, wat betekent dat deze opleidingen door OCW hoger worden bekostigd (factor 1,28), dan bijvoorbeeld economische opleidingen met een laag bekostigingsprofiel (factor 1).

1.4 Herordening Economisch Domein

Met ingang van het nieuwe studiejaar zijn de vier economische instituten op campus Rachelsmolen samengevoegd in één instituut: Fontys Hogeschool Economie en Communicatie. Deze samenvoeging was onderdeel van het programma Herordening Economisch Domein (HED), dat per juli 2019 formeel is afgelopen. Het programma HED heeft opgeleverd dat de economische opleidingen binnen Fontys gezamenlijk kaderstellende afspraken hebben gemaakt op het gebied van de BNS-norm en de regeling voor judicia "cum laude" en "met genoegen". Een aantal switch coördinatoren en studieloopbaanbegeleiders richt zich specifiek op het studiesucces in de propedeuse en het bevorderen van doorstroom naar de hoofdfase. Verder zijn er kaders geformuleerd voor de ontwikkeling van het opleidingsportfolio. De programmajlijnen van HED zullen een vervolg krijgen in het domeinplan en de afzonderlijke instituutplannen.

1.5 Flexibilisering deeltijdopleidingen

Het programma Flexibilisering Deeltijdonderwijs is gericht op volwassenen die een hbo-getuigschrift willen halen en op volwassenen die een specifieke onderwijseenheid willen volgen voor onderhoud, verdieping of verbreding van hun bekwaamheid. De bedoeling van het programma is om door onderwijskundige vernieuwing aantrekkelijker onderwijs te kunnen bieden voor de werkende student en het bedrijfsleven. Daarnaast biedt het programma de mogelijkheid om invulling te geven aan de emancipatiefunctie van Fontys met zorg voor de arbeidsmarkt en om een vliegwiel voor innovatie van het onderwijs te zijn.

Naast de algemene programmadoelstellingen wordt in 2019 specifiek ingezet op deskundigheidsbevordering van de groeiende groep docenten die betrokken raakt bij de flexibilisering van het deeltijdonderwijs alsmede op het verder uitbouwen van de flexibele leeromgeving in de pilots.

Het totaal aantal inschrijvingen bij de opleidingen die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten stijgt per 1 oktober 2019 met 14% ten opzichte van 1 oktober 2018. Binnen deze positieve ontwikkeling valt op dat de aanmeldingen voor de educatieve masters na enkele mindere jaren nu stijgen (106 studenten, +30%). Ook de bacheloropleidingen tot leraar basisonderwijs (43 studenten, +47%,) en de leraar technische beroepen (11 studenten, +29%) laten een stijging zien. De ad Management in de Zorg (17 studenten, -56%) en de lerarenopleidingen voortgezet onderwijs (19 studenten, -5%) laten een daling zien.

Er zijn meerdere factoren van invloed op de positieve ontwikkeling van de inschrijvingen bij het deeltijdonderwijs: naast het flexibiliseren spelen we ook in op nieuwe marktbehoeften en gerichtere marktwerking.

		2017/2018			2018/2019		
		1-10-2016	1-10-2017	tussentijds	1-10-2018	tussentijds	1-10-2019
Economie	# Studenten	17	54	2	138	38	142
	# Opleidingen	3	3	3	8	8	8
Gezondheidszorg	# Studenten	0	39	42	54	42	37
	# Opleidingen	0	2	2	2	2	2
Educatie	# Studenten	0	597	69	797	79	927
	# Opleidingen	0	7	7	22	22	22
Educatie technische beroeper	# Studenten	0	84	8	69	2	94
	# Opleidingen	0	4	4	4	4	4
Techniek	# Studenten	0	0	14	5	8	14
	# Opleidingen	0	0	0	1	1	1
Totaal	# Studenten	17	774	135	1.063	169	1.214
	# Opleidingen	3	16	16	37	37	37

Ontwikkelingen in het programma Flexibilisering van het Deeltijdonderwijs

Highlights uit de verslagperiode zijn:

- Na het vaststellen van de 'Visie op Fontys Flexibilisering 1.0' in juni, is gestart met het ontwikkelen van 'Beleidskaders inrichting flexibel onderwijs'. Doel van de beleidskaders is om te komen tot programmabrede standaarden die nodig zijn om de visie te realiseren.

Hierin gaat het om standaarden rond: leeruitkomsten (omvang, volgtijdelijkheid), instroommomenten, ordening van onderwijsactiviteiten en ruimte in bewijsmateriaal voor toetsing. Deze beleidskaders zijn uiterlijk april 2020 gereed.

- Parallel aan bovenstaande is gewerkt aan praktische handreikingen voor de inrichting van flexibel onderwijs. Deze bevatten beproefde methoden voor het ontwikkelen van leeruitkomsten, leerwegonafhankelijke toetsing en de inrichting van de hybride leeromgeving. Deze handreikingen zijn bedoeld voor de onderwijsteams en worden opgeleverd in december 2019.
- In de afgelopen periode is binnen de pilots geëxperimenteerd met diverse componenten van de digitale leeromgeving (samenwerken op afstand, virtual classroom, peer feedback, inleveren toetsen op afstand). Momenteel wordt de ervaring met deze componenten geëvalueerd. Inzichten hieruit worden benut in de aanbesteding van een nieuwe digitale leeromgeving voor Fontys volgend jaar.
- Het jaarlijkse groeidocument is opgeleverd waarin de vijf pilotgroepen belichten op welke aspecten zij zijn gegroeid en willen doorgroeien. Uit het document blijkt dat de pilots de flexibilisering steeds meer in de vingers krijgen. Tegelijk blijkt dat er nog behoefte aan ondersteuning is voor: (door)ontwikkelen van leeruitkomsten, professionalisering van studentcoaches, assessoren en examencommissies, opstellen van toetsbeleid voor leerwegonafhankelijke toetsing en het valideren van leeruitkomsten. Deze ondersteuning wordt nu georganiseerd.
- In samenwerking met Avans, Avans+ en Hogeschool Zuyd organiseert Fontys een grote regioconferentie voor werkgevers. Doel is om vanuit hun arbeidsmarktvraagstukken te verkennen hoe flexibel deeltijdonderwijs daarop kan inspelen. Deze conferentie vindt op 21 november plaats binnen Fontys.

2. Studiesucces

Fontys streeft naar een verhoging van het studiesucces wat tot uitdrukking komt in een beter studierendement, een betere studeerbaarheid van onze opleidingen voor studenten en een betere aansluiting van ons onderwijs op vooropleidingen en de arbeidsmarkt. In Fontys Focus 2020 is vastgelegd dat we studenten ondersteunen en begeleiden bij het ontdekken van hun talenten en bij het maken van bewuste en goede keuzes in hun studieloopbaan. Het programma Studiesucces voorziet hierin via een drietal inhoudelijke programmalijnen (loopbaanketen, studentcoaching, onderwijsontwikkeling) en een tweetal ondersteunende programmalijnen (BI & onderzoek, consultancy en kennisdeling). Het bevorderen van studentsucces wordt in toenemende mate onderdeel van een gemeenschappelijke aanpak in de domeinen.

2.1 Programma Studiesucces

In het programma Studiesucces ondersteunt en begeleidt Fontys studenten bij het ontdekken van hun talenten en bij het maken van bewuste en goede keuzes in hun studieloopbaan. In 2019 is besloten dat we het programma tot 2024 continueren. Het programma draagt direct en vanuit drie meerjarige inhoudelijke programmalijnen bij aan het realiseren van onze Kwaliteitsafspraken:

- lijn aansluiting, oriëntatie en matching
- lijn studentcoaching
- lijn onderwijsontwikkeling

en omvat daarnaast de ondersteunende programmalijnen Consultancy en kennisdeling en Onderzoek en BI.

In de verslagperiode is ingezet op verdere verbinding tussen studentwelzijn en studentsucces. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de betrokkenheid van decanen, psychologen en studiekeuzeadviseurs bij het programma Studiesucces. Vanuit het “actieplan welzijn” zijn diverse professionaliseringsactiviteiten gericht op studentcoaching georganiseerd. Dit zal verder worden opgeschaald in samenwerking met de Dienst P&O. Over de kwaliteit van de consultancy en de kennisdelingsbijeenkomsten geven instituten aan positief te zijn. Dankzij de verkregen inzichten uit onderzoek worden studiesuccespijnpunten en -successen binnen de organisatie steeds meer zichtbaar.

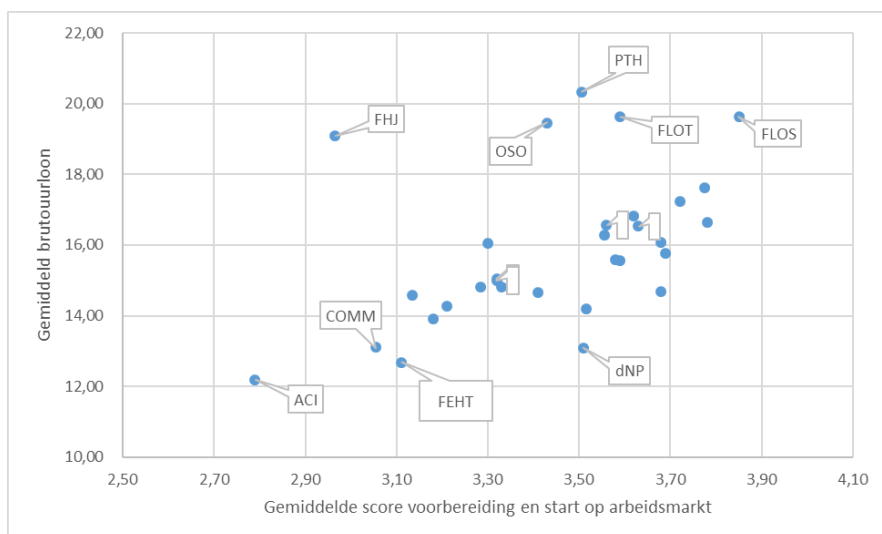
Onder het mom van ‘goed voorbeeld doet goed volgen’ en dankzij de successen van anderen sluiten instituten vaker aan bij het programma Studiesucces. Tegelijkertijd blijft hier een belangrijk zorgpunt zitten. Het aantal instituten en de mate waarin zij participeren vraagt om verdere impuls.

2.2 HBO-Monitor

Eén van de instrumenten in het kader van het meten van studiesucces is de HBO-Monitor, die jaarlijks wordt uitgevoerd. Eind 2018, ongeveer anderhalf jaar na hun afstuderen, hebben bijna 24.000 afgestudeerden uit het studiejaar 2016/2017 de enquête van de HBO-Monitor ingevuld. Hiervan waren ruim 2600 alumni afkomstig van Fontys opleidingen. Deze editie was de eerste waar Fontys instellingsbreed aan heeft meegedaan.

De belangrijkste indicatoren van de HBO-Monitor betreffen de voorbereiding op de arbeidsmarkt, aansluiting bij de functie, succesratio's als percentage werkloosheid en gemiddeld bruto uurloon, alsmede algemene tevredenheid over de opleiding.

In vergelijking met andere instellingen scoort Fontys op vrijwel alle indicatoren (gemeten op een vijfpuntsschaal) niet significant anders dan landelijk of dan vergelijkbare opleidingsportfolio's. Binnen Fontys is wel veel diversiteit tussen instituten. In onderstaande grafiek zijn de scores op de indicatoren 'voorbereiding en start op de arbeidsmarkt' als gemiddelde afgezet tegen het gemiddelde bruto uurloon van de respondenten.



Opvallend is dat de afstudeerders in de domeinen Economie en Mens en Maatschappij gemiddeld genomen het minder positief over de indicatoren voorbereiding en start op de arbeidsmarkt zijn en gemiddeld ook de laagste salarissen hebben. De tevredenheid is gemiddeld het hoogst bij de opleidingen in de domeinen Techniek en Educatie, waar gemiddeld genomen ook de hoogste startsalarissen gemeld worden.

2.3 Bijzondere prestaties studenten en alumni

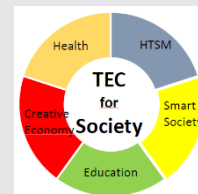
In de rapportageperiode van Marap II hebben onderstaande studenten en alumni zich onderscheiden:

- BiZi, een groep tweedejaars internationale Fontys ICT-studenten, was in mei winnaar van de ICTalent Awards 2019, onderdeel van de Dutch Technology Week. Zij bedachten een oplossing voor een oer-Hollands probleem en maakten een werkend prototype van een uniek navigatiesysteem voor fietsers.
- De derdejaars student-ondernemers van STRAPD, van het OndernemersLAB, hebben begin juni de finale van de Stichting Jong Ondernemen gewonnen en mogen zich daarmee 'Student Company van het jaar' noemen. Hun unieke sneakersok met elastieken band had een goed marketingplan en scoorde het beste op duurzaamheid: de band aan de bovenkant van de sok wordt gemaakt van gerecycled plastic uit de oceaan. Er deden 5.000 studenten uit het mbo en hbo mee aan deze wedstrijd.
- Team Rembrandts, het roboticateam met studenten van Fontys Hogeschool Engineering, het Zwijsen College en het Heerbeeck College behaalde de wereldtitel van de FIRST Robotics Competition, die eind april in het Amerikaanse Detroit werd gehouden.
- Ronald Feijns, afstudeerder van Fontys Automotive, won op 11 juli de Student Award 2019 van het Automotive Center of Expertise ACE. Zijn afstudeeropdracht voerde hij uit bij Altran Engineering, waar hij een digitale omgeving voor het testen van dakindrukkingen bij elektrische voertuigen heeft opgezet.
- Het College van Bestuur reikt ieder jaar tijdens de opening van het studiejaar De Fontys Denk Groter Prijs uit aan een medewerker en aan een student die een treffend voorbeeld is van groei door aandacht en uitdaging. De winnaar van de Denk Groter Prijs 2019 in de categorie studenten is Melissa Verdel, student aan Fontys Paramedische Hogeschool, voor de door haar ontwikkelde Mouth Game, een spel dat een logopedische behandeling minder saai maakt voor kinderen.

3. Onderzoek zwaartepunt TEC for Society

Fontys wil zich ontwikkelen tot een kennisintensieve netwerkorganisatie die zich verbindt met vraagstukken in de samenleving en bedrijven. Daarvoor is het cruciaal om het onderzoek te verbinden met de regionale kennisagenda's en daarmee met die van de nationale en Europese overheden. Dat betekent dat we meer focus en richting aanbrengen in onderzoek en dat we de interdisciplinaire samenwerking stimuleren om onze impact te vergroten. Zwaartepuntvorming zorgt voor een betekenisvolle bundeling van kennisthema's (Fontys kent meer dan 100 kennisthema's) die gelegitimeerd worden vanuit maatschappelijke vraagstukken, geladen worden met 'proven trackrecords' en zich kenmerken door krachtige verbindingen met partners en samenwerking tussen de verschillende instituten en hun lectoraten. Zwaartepunten dragen bij aan een scherpere en herkenbare profilering van Fontys in de regio en daarbuiten.

Het profilerende zwaartepunt *TEC for Society* en de vijf inhoudelijke onderzoeksthema's geven richting aan de strategische keuzes van Fontys en haar instituten op het onderwijs- en onderzoeksportfolio. TEC staat hierbij voor Technology, Entrepreneurship and Creativity.



Dit hoofdstuk gaat in op de belangrijkste doelstellingen en ontwikkelingen rondom onze onderzoeksactiviteiten in het algemeen en TEC for Society in het bijzonder. De overall evaluatie over de afgelopen anderhalf jaar laat zien dat er veel waardering is voor het werk van de verantwoordelijke duo's en de coördinerend lector

Bij de onderzoeksthema's Creative Economy, Health, Learning Society en Smart Society zijn de afgelopen periode langere onderzoekslijnen ontwikkeld om te komen tot beter onderzoek. Voor de versterking van het onderzoek binnen TEC for Society zijn in het nieuwe studiejaar totaal vijf postdocs gestart, een bij Health, een bij HTSM en drie bij Smart Society.

Daarnaast is Fontys is vanaf het voorjaar 2019 gestart met een meer extern gerichte profilering van TEC for Society. Bijvoorbeeld door openbare colleges in de LocHal in Tilburg te verzorgen onder de noemer 'Fontys for Society', over onderwerpen als 'Opvoeden in de digitale wereld' en 'Samen op zoek naar de waarheid'. In het najaar zal dit worden voortgezet in Eindhoven, Tilburg en Venlo.

3.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

De onderzoeksprogramma's zijn verweven met werkveld, partners in de regio en met de opleidingen, waardoor studenten kunnen leren in een authentieke context.

Deze doelstelling uit de begrotingsnotitie 2019 sluit volledig aan met Thema 2 van de Kwaliteitsafspraken.

Kwaliteitsafspraken THEMA 2: Authentieke leer- en onderzoeksomgevingen

Doel: Fontys versterkt de ontwikkeling naar een authentieke leeromgeving in kwantitatieve en kwalitatieve zin, zodat iedere student in elke fase van de opleiding kan leren en onderzoeken op basis van echte praktijkcontexten.

In de vorige Bestuursrapportage hebben we gerapporteerd over toekenning van budget vanuit de centrale middelen voor het ontwikkelen van het programma AHLO, dat zich richt op "hybride leeromgevingen", en het vervolg is op de projecten WIN (lopend) en Social Labs (afgerond). Het programma bevindt zich in de verkenningsfase waarin de diverse vraagstukken die spelen in de hybride leeromgevingen bij de verschillende Fontysdomeinen worden opgehaald.

In de verslagperiode is besloten om een nieuwe hybride leeromgeving te ontwikkelen op de Brainport Industries Campus bij Eindhoven Airport, waar bedrijven en instituten uit de hightech maakindustrie samenwerken aan innovatie. Het programma voor onderwijs en onderzoek wordt verzorgd in nauwe samenwerking met SUMMA en het regionale bedrijfsleven. De doelen die met de BIC worden nagestreefd dragen rechtstreeks bij aan het realiseren van de Kwaliteitsafspraken en aan de strategische visie voor Fontys als regionale kennisinstelling.

4. Informatievoorziening (IV)

Fontys heeft een informatievoorziening strategie opgesteld die inspeelt op de veranderende belevingswereld van studenten en docenten, technologische veranderingen en de veranderende omgeving van het hoger onderwijs en werkveld. We vernieuwen de digitale infrastructuur en de informatievoorziening in samenhang op basis van het ontwerp en de inrichting van een toekomstbestendige Fontys Enterprise Architectuur.

Dit moet bijdragen aan meer gebruikersgemak voor studenten, medewerkers en werkveld, meer flexibiliteit en efficiency in de informatievoorziening door harmonisatie van processen en eenduidige vastlegging van brondata en minder handmatige werkzaamheden in ondersteunende processen.

4.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

Het vernieuwingstempo en de effectiviteit van strategische IV-projecten moet omhoog door te sturen op de randvoorwaarden: expliciteren eigenaarschap en veranderopgave, juiste mensen vrijmaken en inzetten, migratie aanpak ondersteunen door programma Digitale Transformatie en professionalisering gericht op sleutelrollen. De portfolioboard monitort de voortgang van de projecten, evalueert of de randvoorwaarden zijn ingevuld om de programma- of projectdoelstellingen te realiseren en faciliteert het delen van kennis en ervaringen. Dit is cruciaal om onze hoge ambities waar te kunnen maken.

In de verslagperiode zijn voorbereiding getroffen om een Projectmanagement Office (PMO) in te richten dat zelfstandig gepositioneerd wordt, de functie krijgt van competence centre, en de opdracht heeft om het gehele ketenproces van proactief portfoliomanagement te ondersteunen. Het College van Bestuur verwacht dat deze keuze niet alleen de voortgang van de IV-vernieuwing bevordert, maar voor de toekomst ook een betere uitgangssituatie biedt om Fontysbrede projecten en programma's - niet alleen die met een IV-component - adequaat te realiseren.

4.2 Programma's en projecten met een IV-component

In 2019 wordt met hoge prioriteit ingezet op verbetering van de informatievoorziening (IV). De meest relevante ontwikkelingen uit de afgelopen maanden zijn hieronder samengevat.

▪ **Plannen van Onderwijs, Inzet en Middelen (POIM)**

Het project Plannen Onderwijs, Inzet en Middelen (POIM) is gericht op uniformeren en samenwerken in het proces van roostering en (inzet)planning door alle Fontys instituten in 2021 en ontwikkelt de daaraan ondersteunende digitale informatievoorziening. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om efficiënter ruimtegebruik te bevorderen. In de afgelopen periode zijn Fontysbrede basisuitgangspunten voor gezamenlijk roosteren vastgesteld:

- Uniform tijdsraaster met roostereenheden van 30 minuten, die starten op het hele en het halve uur;
- Alle instituten hanteren de roosterperiodes volgens de jaarkalender die vastgesteld is door het College van Bestuur;
- Op basis van uitvraag bij een aantal studenten komen tot studentgericht roosteren;
- Alle instituten, gebruikers en diensten op een campus maken deel uit van de implementatie.

Met deze besluiten als uitgangspunt zal in de komende periode in nauw overleg met de gebruikers per campus verder invulling worden gegeven aan de beste manier van samenwerking en een harmonisering van processen met als doel het gezamenlijk roosteren en plannen in het nieuwe roostersysteem Xedule.

Afgelopen zomer hebben de Sporthogeschool en de opleidingen op de TF campus in Eindhoven als pilot-instituten het nieuwe roostersysteem Xedule geïmplementeerd. De eerste roosters voor de eerste periode zijn gepubliceerd. De instituten op de Rondon sluiten fase 1 op korte termijn af. In september 2019 zijn 7 instituten met fase 1 gestart. De rest volgt in 2020.

▪ **Digitaal overdraagbaar studentportfolio (DOS)**

In onze visie op leren is de student eigenaar van zijn leerproces en daarmee dus ook de regisseur van zijn portfolio. Fontys investeert daarom in flexibel onderwijs, vormen van gepersonaliseerd leren en het leren in hybride leeromgevingen.

De brede invoering van een portfolio-instrument ondersteunt deze ambitie en bereidt de student voor op een Leven Lang Ontwikkelen. Een inventarisatie van het gebruik van portfolio, zowel binnen Fontys als in de buitenwereld, laat zien dat er sprake is van opleidingen die al behoorlijke stappen hebben gezet in de inzet van portfolio (al dan niet wortelend in wetgeving) maar ook opleidingen die daar nog helemaal niet mee bezig zijn. Het regionale bedrijfsleven kent een veelkleurig palet aan portfoliotoepassingen.

Synchroon hieraan loopt het proces dat tot doel heeft een nieuwe Digitale Leeromgeving (DLO) voor Fontys te realiseren, inclusief een passend Leermanagementsysteem (LMS). Daarbij zijn er belangrijke conclusies te trekken uit de ervaringen met het programma Flexibilisering Deeltijdonderwijs: deze onderstrepen het belang om het leerproces te faciliteren met een (digitaal) portfolio. In de loop van het studiejaar 2019 – 2020 zullen de eerste initiatieven in de vorm van pilots het licht zien. Hierbij vormt de dialoog met het bedrijfsleven een belangrijke opdracht.

- ***Digitaal kennistoetsen***

Het project Digitaal kennistoetsen is ondergebracht in het programma DLO. De aanbesteding voor een IV-systeem dat kennistoetsen effectief en efficiënt ondersteunt, gebruik maakt van moderne technologie en aansluit op de belevingswereld van de student, is opgestart. De eerste implementaties voor digitaal kennistoetsen zijn gepland voor begin 2020.

- ***Fontys Financiën Futureproof***

De aanbesteding voor een nieuw financieel systeem is succesvol afgerond en de programmaorganisatie is gestart met de voorbereidingen om dit per 1 januari 2021 in gebruik te nemen. Het gaat hierbij niet alleen om de technische implementatie van het systeem, maar ook om de inrichting van nieuwe functionaliteiten en aanpassing van processen.

5. Huisvestingsprogramma

Fontys is in 2016 gestart met de voorbereiding van de eerste projecten binnen het huisvestingsprogramma 2015-2024 dat gericht is op een toekomstbestendige en gefaseerde upgrade van de gebouwenportefeuille in Tilburg en Eindhoven. Dit investeringsprogramma is – met het oog op betaalbaarheid op lange termijn – voorzien van een meerjarig financieel kader dat de buitenmaten in financieel en ruimtelijk opzicht begrenst. Fontys voorziet de komende 10 jaar een daling van het aantal studenten door demografische ontwikkelingen. Omdat de bezetting en benutting van ruimtes nog sterk kan verbeteren en de bouwkosten per meter stijgen, is in 2018 besloten om minder meters te bouwen (in totaal en in fase II) in het Huisvestingsprogramma. Het verbeteren van bezetting en benutting van gebouwen vraagt een doelgerichte sturing op efficiënter ruimtegebruik.

5.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

Tijdige oplevering van de vernieuwbouw en verhuizing, zodat het gebouw aan de Rondon bij aanvang van studiejaar 2019-2020 in gebruik genomen kan worden door de technische instituten.

De oplevering van het gebouw aan de Rondon op het terrein van de TU/e bij aanvang van het studiejaar 2019-2020 is gerealiseerd. De instituten uit het technisch domein zijn verhuisd vanuit Campus Rachelsmolen naar de Rondon. De eerste ervaringen zijn positief, aandachtspunt is het oplossen van knelpunten die worden ondervonden door Hogeschool Engineering bij de uitvoering van praktijklessen in de werkplaatsen.

Tijdige voorbereiding, besluitvorming en realisatie van nieuwbouw R10 Rachelsmolen (Eindhoven), nieuwbouw P8 en verbouwing P3 op Stappegoor (Tilburg) zodat deze gebouwen volgens planning in gebruik genomen kunnen worden in 2020.

De nieuwbouw R10 Rachelsmolen (Eindhoven) ligt op schema richting ingebruikname in augustus 2020 en de realisatie vindt naar verwachting plaats binnen het bijgestelde financieel kader van m€40. Naast de ruimte voor de hoofdgebruiker Fontys Hogeschool ICT is er nog 1.300 m² beschikbaar voor andere gebruikers. Besluitvorming hierover vindt in het vierde kwartaal plaats. Bekijk de voortgang van het bouwproces via de webcam <https://www.bouwwebcam.nl/rachelsmolen>.



Ook de nieuwbouw van P8 op Stappegoor (Tilburg) voor de gebruikers Fontys Academy for Creative Industries en Fontys Hogeschool ICT ligt op schema richting ingebruikname in december 2019. De realisatie vindt naar verwachting plaats binnen het bijgestelde financieel kader van m€ 26,6. Via de webcam is de voortgang te volgen en terug te kijken <https://www.bouwwebcam.nl/fontys>.

De business case voor de verbouwing van gebouw P3 is goedgekeurd door het College van Bestuur, de ingebruikname staat gepland in september 2020. Met de verbouwing wordt de nieuwe onderwijsvisie en het vernieuwde onderwijsconcept van de Juridische Hogeschool ondersteund. Om dit mogelijk te maken is het budget ten laste van het programma bijgesteld van m€ 3,0 naar m€ 3,4.

De voortgang van besluitvorming en voorbereiding van nieuwbouwproject Spoorzone Tilburg (Mindlabs) staat onder druk. In 2019 moet duidelijk worden of en hoe de beoogde nieuwbouw gerealiseerd kan worden binnen de context van het complexe samenwerkingsconstruct met gemeente, provincie, belegger en samenwerkingspartners uit werkveld (Persgroep) en onderwijs (OGT, TiU).

De overeenkomst voor de koop van de grond en de ontwikkel- en realisatieovereenkomst ten behoeve van de nieuwbouw in de Spoorzone Tilburg (Mindlabs) zijn in september ondertekend. Het aanbestedingstraject is opgestart. De complexiteit van het concept en de veelheid aan deelnemende partijen maken dat een tijdige oplevering van dit project binnen budget een hogere onzekerheid kent dan de andere projecten binnen het Huisvestingsprogramma.

6. Kwaliteit

In de kern draait kwaliteit volgens Fontys om het realiseren van haar heldere maatschappelijke opdracht; het bieden van inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs én het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek dat betekenisvol is voor de samenleving. Onderwijs en onderzoek sluiten aan bij actuele en toekomstige vragen én bij de behoeften van de student, het werkveld en de (regionale) samenleving. In onze opdracht is talentontwikkeling van studenten en professionals onlosmakelijk verbonden met vernieuwing en innovaties in het werkveld. De arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om andere vaardigheden, door Fontys bijeengebracht in het zwaartepunt TEC for Society (hoofdstuk 3) en TEC-skills. Kwaliteit als “way of working” vraagt dat we samen werken in een kwaliteitscultuur die zich kenmerkt door gedeelde waarden. Studenten en werkveld houden ons een spiegel voor, hun kwaliteitsbeleving bepaalt of we onze kernopdracht waarmaken op de manier die we beloven.

6.1 Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

Het met positief resultaat doorlopen van de tweede Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) die plaatsvindt in voorjaar 2019. Tijdens de Instellingstoets beoordeelt een panel van NVAO of het interne kwaliteitszorgsysteem in samenhang met de kwaliteitscultuur verzekert dat de eigen visie op goed onderwijs wordt gerealiseerd.

Na het succesvol behalen van de tweede Instellingstoets Kwaliteitszorg hebben we besloten om te participeren in het experiment ‘Instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsbeoordeling’, waarbij opleidingen meer ruimte krijgen om een eigen invulling te geven aan de wijze waarop zij de onderwijsleeromgeving (standaard 2 van het beoordelingskader van de NVAO) en toetsing (standaard 3) willen laten beoordelen. Voor de andere twee standaarden (beoogde en gerealiseerde leerresultaten) blijven in deze pilot de huidige beoordelingskaders van kracht.

Vanuit Fontys doen vooralsnog vier instituten mee, met goedkeuring van de betrokken organen voor medezeggenschap: Fontys Hogeschool HRMP (bacheloropleiding Human Resource Management), Fontys Hogeschool voor de Kunsten (masteropleiding Kunsteducatie), Fontys Sporthogeschool (bacheloropleidingen Sportkunde en Leraar Lichamelijke Opvoeding) en Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurwetenschappen (bacheloropleiding Applied Science). We verwachten dat dit experiment resultaten en input op zal leveren om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek verder te ontwikkelen.

Een goede opstart van het proces van planvorming, evaluatie en monitoring van de Kwaliteitsafspraken, waarbij zowel IMR-en als de CMR in staat zijn om hun rol te vervullen. Hetgeen onder meer tot uitdrukking komt in een positief oordeel van het NVAO-panel over het plan waarin Fontys de Kwaliteitsafspraken met haar stakeholders heeft verwoord.

Het Plan Kwaliteitsafspraken is tijdens de ITK in maart 2019 in een separate trail beoordeeld door het panel. Er vindt in oktober een gesprek plaats met de NVAO over de vraag in hoeverre de plannen een meerjarige financiële uitwerking dienen te hebben. De NVAO wil graag dat instellingen de bestedingsplannen tot en met 2021 uitgewerkt hebben, terwijl in ons plan met een jaarlijkse cyclus wordt gewerkt.

Een deel van de studievoorschotmiddelen wordt aangewend voor programma's en projecten die centraal worden gecoördineerd om de realisatie van de kwaliteitsafspraken te ondersteunen. In het tweede kwartaal van 2019 zijn de (decentrale) medezeggenschapsraden geïnformeerd over de Fontysbrede programma's en projecten die bijdragen aan de kwaliteitsafspraken en heeft een kennismakingsbijeenkomst plaatsgevonden tussen (voorzitters van) de (decentrale) medezeggenschapsraden en de programma- en projectleiders.

In vervolg op de toelichting van het Plan Kwaliteitsafspraken door het programmateam in januari en februari, heeft in het tweede kwartaal van 2019 een nieuwe ronde gesprekken plaatsgevonden met de directeuren en voorzitters van de IMR'en van de instituten. Tijdens deze gesprekken is gekeken op welke manier de decentrale kwaliteitsafspraken van de instituten bijdragen aan de doelen zoals geformuleerd in het Plan Kwaliteitsafspraken en of de activiteiten, voornemens en de beoogde resultaten voldoende ‘smart’ geformuleerd zijn.

Lectoraten maken zichtbaar dat ons praktijkgericht onderzoek voldoet aan de kwaliteitsstandaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Onafhankelijke panels oordelen daar positief over in de visitaties die in 2019 worden gepland bij 3 (clusters van) lectoraten in verschillende domeinen.

Extern

In 2019 worden in totaal vijf externe evaluaties onderzoek (BKO) uitgevoerd: FH ICT, domein Techniek en domein Educatie en Kunsten zijn in het voorjaar gevisiteerd en domein Mens en Maatschappij en domein Economie volgen in het najaar (oktober). De eerste rapportages worden eind september verwacht.

In de tussentijd is er een uitgebreide terugblik geweest met de voorzitter van de visitatiecommissies.

Onderstaande algemene bevindingen zijn als advies meegegeven aan de directeuren en lectoren die zich voorbereiden op de aankomende visitaties.

- Wees trots op het onderzoek en zorg dat het voor de commissie zichtbaar en vindbaar is. Het is daarbij belangrijk om ook aandacht te geven aan het gestructureerd publiek maken van de resultaten van onderzoek buiten het direct betrokken werkveld en de studenten. Kennisontwikkeling kan zitten in producten maar ook gericht zijn op kennis delen met anderen door (meer) te publiceren.
- Maak meer onderscheid tussen doorwerking van onderzoek in de beroepspraktijk en kennisontwikkeling. Immers *innovatie* behoeft ook kennisontwikkeling, zeker als hier high tech bij betrokken is.
- Breng in de reflecties de visie, de rol en verantwoordelijkheid van de directeuren ten aanzien van onderzoek nadrukkelijker in beeld en toon daarmee aan dat directeuren ook sturen op kwaliteit.
- Besteed in de gespreksgroepen niet alleen aandacht aan de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek maar ook aan de standaarden/methoden van onderzoek en leg de bevindingen, conclusies en aanbevelingen vast.
- Leg de uitkomsten van evaluaties vast, maak de reflecties concreet en benoem verbeteracties.

De eerste concept-rapportages bevatten positieve feedback, maar – zoals verwacht - ook een aantal aandachtspunten voor de doorontwikkeling van het onderzoek en de borging van de kwaliteit ervan.

Intern

Op basis van het beoordelingskader BKO 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen heeft Fontys zich opnieuw georiënteerd op een kwaliteitssysteem voor het lectoraatsonderzoek. Daaruit vloeide een document met uitgangspunten voort met daarin drie pijlers: het portfolio, de peer reviews en de externe beoordeling. De implementatie van deze pijlers voor het Fontysbrede kwaliteitszorgsysteem onderzoek is in ontwikkeling.

In aansluiting hierop is de afgelopen maanden een maatwerkaudit opgezet met als doel additionele zekerheid en inzicht te geven omtrent de huidige inrichting en status van de implementatie van het kwaliteitssysteem van het lectoraatsonderzoek. De dataverzameling bestaat uit documentenanalyses en interviews met vertegenwoordigers vanuit het CvB, de Dienst O&O, directeuren en lectoren en “kartrekkers” binnen de instituten.

Inmiddels is de dataverzameling halverwege. We verwachten bij Marap III de uitkomsten en vervolgstappen naar aanleiding van de maatwerkaudit te kunnen delen.

DEEL II Duurzaam gezonde bedrijfsvoering

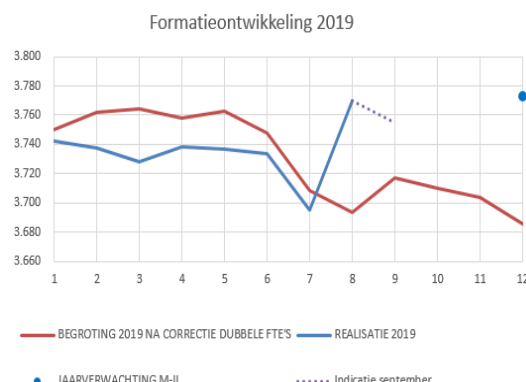
7. Medewerkers en organisatie

7.1 Formatie ontwikkeling

In de maanden januari tot en met juli is de inzet gemiddeld 20 fte lager geweest dan begroot². In de begroting is rekening gehouden met een daling van de formatie in studiejaar 2019-2020. Doordat de inschrijvingen voor 2019-2020 hoger zijn dan verwacht, is bij de betreffende instituten een formatiestijging zichtbaar vanaf augustus.

De formatie in de eindejaarsverwachting is vergelijkbaar met de actuele inzet. De verwachte inzet voor de periode augustus tot en met december is hiermee ongeveer 60 fte hoger dan begroot.

De gemiddelde inzet in 2019 komt hiermee naar verwachting licht boven het niveau van de begroting (10-20 fte). Dit sluit aan bij de jaarverwachting ten aanzien van de personele lasten.



Formatie in fte	JVW II ultimo 2019	Begroot ultimo 2019 ²	Verskil ultimo 2019	Realisatie ultimo 2018	Realisatie gemiddeld MII 2019	Begroot gemiddeld ²	Verskil Gemiddeld
Instituten	3.187	3.101	+86	3.182	3.174	3.142	+32 (+1,0%)
Centrale diensten	555	558	-3	539	545	562	-17 (-3,0%)
CvB Algemeen	31	26	+5	23	28	26	+2 (+7,7%)
Totale formatie	3.773	3.685	+88	3.745	3.747	3.730	+17 (0,5%)

7.2 Strategische personeelsontwikkeling

Fontys ziet het als haar maatschappelijk opdracht om inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs te bieden én praktijkgericht onderzoek dat betekenisvol is voor de samenleving uit te voeren. Er is behoefte aan een hoger vernieuwingstempo om de doelstellingen, die Fontys hierbij geformuleerd heeft, te realiseren. Dit kan door de innovatiekracht, flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de medewerkers binnen Fontys te versterken.

We kennen daarbij diverse formatieve uitdagingen:

- Het tempo waarmee medewerkers als gevolg van pensionering Fontys verlaten blijft hoger dan het tempo waarmee demografische krimp op ons af komt. Hoe zorgen we dat vacatures kwantitatief en kwalitatief ingevuld blijven?
- Hoe maken we zichtbaar dat intensivering van inzet met het oog op kwaliteitsafspraken zich vertaalt naar betere performance?
- We moeten anticiperen op het feit dat er zowel instituten zijn die groeien als instituten die krimpen.
- De kwalitatieve en kwantitatieve inzet in ondersteunende processen in zowel instituten als diensten kan geoptimaliseerd worden (zie paragraaf 7.5 voor een toelichting op het Programma Ondersteunende Processen).

Om de hierboven genoemde kwantitatieve en kwalitatieve fricties zo goed mogelijk te kunnen voorspellen maar vooral ook hanteerbaar te kunnen maken is er urgentie om beleid te formuleren ten aanzien van strategische personeelsontwikkeling (SPO).

² Geconstateerd is dat in de goedgekeurde begroting bij enkele medewerkers een te hoge formatie (fte) is opgenomen. De fte omvang correspondeert niet met begrote lasten. In deze rapportage is daarvoor gecorrigeerd. Het betreft in totaal 18 fte.

Het doel van SPO is inzicht krijgen in de cruciale wijzigingen die nodig zijn op het gebied van personeel en organisatie om in te kunnen spelen op de veranderingen in de externe omgeving en mee te kunnen bewegen met toekomstige scenario's. Om de responsiviteit en slagvaardigheid van alle Fontysmedewerkers te versterken zijn een aantal randvoorwaardelijke thema's geïnterviewd: 'leiderschapsontwikkeling', 'het verleiden van de medewerkers om mee te gaan in de ontwikkeling', 'interne mobiliteit en hybride leeromgevingen' en 'regelgeving die daarbij ondersteunt'.

Zoals ook in de inleiding is vermeld, is in 2019 het proces opgestart met de werktitel "Fontys Next Level (ofwel Fontys NL)" dat in 2020 zal resulteren in een geactualiseerde en herijkte strategische koers voor de periode 2021-2025. De toekomstverkenning die in dat kader is uitgevoerd richtte zich ook op wat we als organisatie verwachten van 'de medewerker van de toekomst'. De keuzes over de strategische koers geven een eerste richting aan de personele fricties die dit mogelijk op kan leveren en welke interventies daar bij passen.

7.3 Medewerkerstevredenheid (MTO)

Naar aanleiding van de tegenvallende MTO resultaten in mei 2019 hebben we begin juni aan de directeurs van de instituten en diensten gevraagd om met hun medewerkers in gesprek te gaan over de resultaten. Aan deze oproep is gevolg gegeven door de directeurs. De zes instituten die kritische waarden hadden op een combinatie van factoren (een lage MTO-score op het thema vitaliteit en aanhoudende hoge verzuimcijfers) zijn verzocht om aanvullend te rapporteren over de opvolging die hieraan is gegeven. Dit betreft de instituten ACI, Financieel Management, Economische Hogeschool Tilburg, Kind & Educatie, FLOT en Sociale Studies.

Vijf van de zes instituten zijn met zowel MT als medewerkers in gesprek gegaan over de uitkomsten van het MTO. FLOT geeft aan dit in het laatste kwartaal van 2019 nog te gaan doen. Als oorzaken voor de kritische signalen in het MTO-onderzoek worden voornamelijk onevenredige werkdruk, behoefte aan duidelijkere communicatie, onvoldoende draagvlak voor bepaalde ontwikkelingen binnen Fontys en onvoldoende waardering voor de medewerker genoemd. Opvolging van deze punten is en wordt momenteel georganiseerd door de betreffende instituten.

7.4 Ziekteverzuim

Het voortschrijdend gemiddelde ziekteverzuimpercentage t/m augustus 2019 bedraagt 4,64% (t/m augustus 2018 4,59%, t/m augustus 2017 4,05%). De helft van de instituten noteert t/m augustus een hoger ziekteverzuim dan het niveau in dezelfde periode vorig jaar. De volgende vijf organisatieonderdelen kennen t/m augustus 2019 het hoogste verzuim:

Verzuim %	t/m augustus 2019	t/m april 2019	t/m december 2018	t/m augustus 2018
Dienst Studentenvoorzieningen (Dienst SV)	9,8%	9,3%	3,1%	3,4%
Fontys Hogeschool Kind & Educatie (FHKE)	9,0%	10,6%	7,2%	6,5%
De Nieuwste Pabo (dNP)*	8,7%	8,6%	5,4%	3,8%
Fontys Hogeschool Sociale Studies (FHSS)	8,1%	9,5%	10,7%	11,2%
Fontys Academy for Creative Industries (FACI)	7,0%	7,8%	8,2%	9,0%

* Het verzuim van dNP betreft enkel het deel van het personeel in dienst van Fontys, dat vanwege de beperkte omvang (ca. 20 fte) sterk beïnvloed wordt door enkele zieken. Op de totale formatie (inclusief Hogeschool Zuyd) is het verzuim 5,5%.

Het ziekteverzuim is te hoog en heeft onze aandacht. We zijn hierover – in combinatie met het werkdrukbeleid dat wordt opgesteld – in gesprek met de CMR. Bij instituten en diensten met een hoog verzuim is het onderwerp ook besproken in relatie tot de scores van het MTO. Bij elk van deze organisatieonderdelen is sprake van een specifieke context die het hoge verzuim verklaart of mede beïnvloedt. We onderzoeken de oorzaken van verzuim, de mate waarin sprake is van werk gerelateerde oorzaken en treffen maatregelen om verzuim te verlagen en te voorkomen. Daarbij worden het management en de medewerkers ondersteund door Dienst P&O.

7.5 Programma Ondersteunende Processen

In het kader van een duurzaam gezonde bedrijfsvoering is in januari 2019 het Programma Ondersteunende Processen gestart. Doel van dit programma is een slimmere toekomstbestendige inrichting van de bedrijfsvoering binnen Fontys waarbij instituten en diensten gezamenlijk optrekken om de strategie van Fontys te realiseren. Als eerste stap binnen dit programma is in de afgelopen maanden de omvang van de bedrijfsvoering binnen Fontys (instituten én diensten) in beeld gebracht en vergeleken met andere (grote) hogescholen in Nederland (scholen met meer dan 22.000 studenten). Daarnaast is samen met de direct betrokkenen specifiek gekeken naar de marketing- en communicatie (M&C) processen binnen de instituten en diensten van Fontys. De eerste bevindingen geven het volgende beeld:

1. Gemiddeld 35,6% van de fte's bij Fontys wordt ingezet voor de bedrijfsvoering. Bij de andere hogescholen die deelnemen aan de benchmark (de referentiegroep) is dat gemiddeld 36,8%;
2. De bedrijfsvoering binnen Fontys is minder gecentraliseerd dan gemiddeld bij de andere deelnemers in de referentiegroep;
3. De huisvestingslasten van Fontys zijn lager dan gemiddeld bij de andere deelnemers in de referentiegroep;
4. De verwachtingen met betrekking tot M&C binnen Fontys lopen sterk uiteen waarbij M&C te maken heeft met een complexe interne en snel veranderende externe omgeving.

Deze eerste bevindingen sluiten aan bij andere reeds in gang gezette programma's en projecten binnen Fontys zoals Fontys Financiën Futureproof, het huisvestingsprogramma en het versterken van onze profilering. Met een inzet voor het onderwijsproces die bij Fontys (57,3 fte onderwijzend personeel per 1.000 studenten) hoger is dan bij andere grote hogescholen (49,2 fte per 1.000 studenten), maakt Fontys de aandacht voor het primair proces waar en zetten we de student écht centraal. Tegelijkertijd liggen er uitdagingen om het vernieuwingstempo, de wendbaarheid en adaptiviteit van Fontys te vergroten met een daarbij passende bedrijfsvoering. Zo vraagt het slimmer en toekomstbestendig inrichten en organiseren van M&C om scherpstellen van het strategisch kader, aanscherpen van inhoud en strategie, versterken van logische samenhang van de M&C processen binnen Fontys, verbeteren van de onderlinge samenwerking en verdere professionalisering van medewerkers.

7.6 Tijdelijke arbeidscontracten

Sinds 1 juli 2018 worden alle nieuwe tijdelijke arbeidsovereenkomsten met een vast aantal uren per periode ondergebracht binnen de CAO-hbo. Per 1 mei 2019 liepen nog 10 (5,15 fte) contracten met een vast aantal uren bij Stichting OOET. Per 1 september 2019 zijn dat er nog 5 (2,18 fte). Bij 2 van de 5 medewerkers waarvan het OOET contract in de Marap II periode is beëindigd is het contract verlengd binnen de CAO-hbo.

Binnen OOET worden naast contracten voor een vast aantal uren ook medewerkers ingehuurd voor incidentele werkzaamheden. Vanuit zowel goed werkgeverschap als wet- en regelgeving (Wet Arbeidsmarkt in Balans; WAB) is onderzocht op welke wijze ook deze activiteiten binnen OOET afgebouwd kunnen worden. Hierbij wordt onderzocht voor welke typen werkzaamheden en functies de contracten ondergebracht kunnen worden in de CAO-hbo en waar inhuur (via een uitzendbureau) het meest voor de hand ligt. Voor instituten met veel incidentele specifiek kunstzinnige en/of vakinhoudelijke inhuur zullen maatwerkoplossingen gezocht moeten worden. De CMR heeft in juni 2019 ingestemd met het besluit van het Bestuur van de Stichting OOET om de activiteiten van de stichting te gaan afbouwen, met als uiteindelijk doel ontbinding van de stichting. Fontys gaat met ingang van 1 september 2019 geen nieuwe verplichtingen meer aan met Stichting Ooet.

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 11% ofwel 427 fte een tijdelijk contract (december 2018 13%, december 2017 18%).
- Van alle medewerkers in loondienst bereikt bijna 3% (104 fte) binnen 2 jaar de AOW gerechtigde leeftijd

In de CAO-hbo is vastgelegd dat hogescholen in hun begroting een maximum percentage voor flexibele arbeid vastleggen. Met de CMR is afgesproken dat eerst prioriteit wordt gegeven aan het opstellen van inwerkbeleid en werkdrukbeleid. De komende maanden zal een nadere uitwerking plaatsvinden van beleid omtrent de omvang van flexibele arbeid(scontracten).

7.7 Bijzondere prestaties medewerkers

In de verslagperiode zijn de volgende bijzondere prestaties van medewerkers vermeldenswaardig:

- Aart Strootman, docent van de Fontys Academy of Music & Performing Arts, heeft de belangrijkste compositieprijs van Nederland, de prestigieuze Matthijs Vermeulenprijs 2019 gewonnen. Hij ontving de prijs voor zijn werk Shambling Emerge – after after party tijdens de Gaudeamus Muziekweek uit handen van Henriëtte Post, directeur Fonds Podiumkunsten.
- De winnaar van de Denk Groter Prijs 2019 in de categorie medewerkers is Tim Gerbrands van Fontys Paramedische Hogeschool met het schokdampingmeetinstrument ShoQR. De prijs werd uitgereikt tijdens de opening van het nieuwe studiejaar.

8 Financiën

8.1 Resultaatontwikkeling: totaalbeeld

Onderstaande tabel toont de verwachte resultaatontwikkeling en afwijkingen ten opzichte van begroting 2019:

Resultaatontwikkeling 2019 (* € 1 mln)	JVW II 2019	Begroting 2019 ³	Vershil t.o.v. begroting 2019
Baten	420,1	417,9	2,2
Lasten	417,2	418,0	-0,8
Resultaat	2,9	-0,1	3,0

Het resultaat over 2019 bedraagt volgens de actuele jaarverwachting +m€ 2,9. Het exploitatiesaldo valt positiever uit dan begroot. De positieve afwijking van m€ 3,0 wordt aan de batenkant vooral verklaard door extra Rijksbijdragen die deels gecompenseerd worden een neerwaartse bijstelling van de verwachte subsidiebatens. De belangrijkste afwijkingen zijn in onderstaande tabel samengevat:

Ref	Resultaat begroting 2019 (* € 1 mln)		-0,1
	Afwijkingen in de jaarverwachting ten opzichte van de begroting		
I	Positieve bijstelling referentieraming 2018 in de voorjaarsnota 2019	3,6	
II	Lagere subsidies	-0,9	
III	Minder opbrengst werk voor derden	-0,4	
	Overige afwijkingen aan de batenkant (< m€ 0,5)	-0,1	
			2,2
IV	Hogere lasten personeel in loondienst	-0,7	
	Lagere lasten personeel niet in loondienst	0,5	
	Overige personele lasten	0,4	
	Hogere bijdragen sociale fondsen, conform voorgaande jaren voorzichtig begroot	0,9	
	Overige afwijkingen aan de lastenkant (< m€ 0,5)	-0,3	
			0,8
	Totaal afwijkingen in de jaarverwachting		3,0
	Jaarverwachting MARAP II 2019 exclusief inzet vanuit bestemmingsreserve		2,9
	Hogere personele inzet vanuit de bestemmingsreserve	PM	PM

I. Positieve bijstelling referentieraming

Fontys ontvangt m€ 3,6 extra Rijksbijdragen. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van de aanpassing van het macrokader door OCW vanwege hogere studentenaantallen in de referentieraming 2018.

II. Lagere subsidie opbrengsten (-m€ 0,9)

Hogeschool Engineering verwacht (net als bij JVW-I) fors lagere subsidiebatens ad m€ 0,9 voor onderzoek en projecten binnen het CoE HTSM. De overige instituten verwachten gezamenlijk m€ 0,1 minder subsidiebatens te zullen ontvangen, waarbij de verschillen van de individuele instituten variëren tussen – m€ 0,2 en + m€ 0,1.

III. Lagere opbrengst (-m€ 0,4) uit hoofde van contractactiviteiten

Dit wordt vooral veroorzaakt door minder opbrengsten uit contractonderwijs bij de FLOT (- m€ 0,6 door stoppen NT2 onderwijs en minder overige activiteiten), bij PTH (- m€ 0,3 door ziekte) en bij Engineering (-m€ 0,2 vooral door focus op de ontwikkeling van een nieuwe masteropleiding in plaats van externe cursussen).

³ In verband met significante aanpassingen in de begroting van Fontys Hogeschool ICT is de begroting op Fontys totaalniveau op onderdelen aangepast. Dit heeft geen impact gehad op het begrote resultaat.

Dit wordt deels worden gecompenseerd door hogere baten bij HRM&TP (+ m€0,4 door niet begrote activiteiten) en bij Hogeschool Kind en Educatie (+ m€0,3 door groei van de opleiding voor zij-instromers).

IV. Personele lasten

De hoger geraamde lasten van personeel in loondienst houden vooral verband met de uitbreiding van de formatie vanwege de verwachte groei van het aantal studenten en vervanging van medewerkers met zwangerschapsverlof, waardoor de baten UWV ook hoger zullen uitvallen dan begroot. De diensten verwachten minder lasten voor eigen personeel en de benodigde inzet op te vangen met inhuur van derden. Aandachtspunten zijn het aantrekken van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt enerzijds en het beheersbaar houden van de werkdruk van medewerkers anderzijds, bij een ambitie om het vernieuwingstempo te verhogen.

8.2 Resultaatontwikkeling organisatieonderdelen

Vijf instituten verwachten een aanzienlijk lager exploitatiesaldo dan begroot (afwijking > m€ 0,3):

- Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid, waar verwachte groei van het aantal studenten zorgt voor formatie-uitbreiding met circa 10 fte vanaf september.
- Fontys Lerarenopleidingen Tilburg, vooral door lagere omzet contractonderwijs doordat NT2 onderwijs per 1 september is gestopt.
- Fontys Pedagogisch Technische Hogeschool, waar lagere inzet (met name door ziekte) zorgt voor minder omzet contractactiviteiten.
- Fontys Hogeschool ICT, door hogere personele lasten dan begroot.
- Hogeschool Engineering & Automotive, waar minder baten voor onderzoek en een lagere besteding van beschikbare middelen binnen CoE HTSM slechts gedeeltelijk worden opgevangen door extra overige baten en een bijdrage uit het strategisch budget.

Tegenover deze instituten met een negatieve resultaatafwijking laten drie organisatie onderdelen een fors betere jaarverwachting dan begroot zien (afwijking > m€ 0,3).

- Fontys Academy for Creative Industries, vooral door niet begrote interne detacheringen en lagere uitval van studenten.
- Fontys Hogeschool Kind & Educatie, door hogere baten contractonderwijs voor zij-instromers en onderzoeksprojecten die binnen de huidige formatie uitgevoerd kunnen worden.
- Bij de ondersteunende diensten verwacht de Dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken circa m€ 0,5 meer resultaat. Niet begrote baten voor het variabele pakket en lagere energie- en onderhoudskosten worden deels gecompenseerd door hogere lasten voor aanschaf van inventaris en verhuizingskosten voor de Rondon.

8.3 Bestemmingsreserve

De volgende programma's zijn opgestart in 2019, en zullen gefinancierd worden uit de bestemmingsreserve:

Programma / project	Toegekend 2019	Realisatie t/m Marap II	Verwacht 2019	Toegekend			
				2020	2021	2022	Totaal
POIM	m€ 1,2	k€ 183	m€ 1,3	m€ 1,9	m€ 0,9		m€ 4,0
Heroriëntatie Educatief Domein (initiatiefase)	PM	k€ 18	PM				
Digitale Leeromgeving (DLO)	m€ 0,2	-	m€ 0,2	m€ 0,9	m€ 0,9	m€ 0,7	m€ 2,7
Totaal	m€ 1,4	m€ 0,2	m€ 1,5	m€ 2,8	m€ 1,8	m€ 0,7	m€ 6,7

De geregistreerde bestedingen op projecten die gedekt worden vanuit de bestemmingsreserve zijn nog beperkt in omvang en zitten nu nog in de exploitatiecijfers. POIM is pas sinds de zomervakantie vol in uitvoering. De business case voor het programma Digitale Leeromgeving is recent goedgekeurd.

In de meerjarenraming is een indicatieve verdeling van de middelen opgenomen, waarbij voor 2019 een onttrekking van m€ 1,5 is geraamd. De verwachting is dat dit gerealiseerd zal worden. De inzet op genoemde projecten zal het resultaat over 2019 alleen drukken ten opzichte van de jaarverwachting indien en voor zover extra formatie wordt aangetrokken of ingehuurd, bovenop de personele formatie en lasten die reeds zijn verwerkt.

Bijlage 1. Resultaat MARAP II 2019 per organisatieonderdeel

(in k€)

BU		Baten 2019			Resultaat 2019			
		Begroting	JVW M-II	Verschil JVW M-II tov begroting	Begroting	JVW M-II	Verschil JVW tov begroting	
							€	%
1	Fontys Paramedische Hogeschool	21.845	22.213	368	72	35	-37	0%
2	Fontys Hogeschool Mens & Gezondheid	20.192	20.171	-21	267	-37	-304	-2%
3	Fontys Hogeschool HRM & Psychology	18.123	18.795	671	224	309	85	0%
6	Fontys Hogeschool Pedagogiek	17.376	17.596	220	0	1	1	0%
7	Fontys Lerarenopleiding Tilburg	30.933	30.414	-519	-650	-1.257	-607	-2%
8	Fontys Lerarenopleiding Sittard	7.589	7.824	235	-826	-968	-142	-2%
9	Fontys Pedagogisch Technische Hogeschool	7.003	6.789	-213	-0	-319	-319	-5%
12	Fontys Sporthogeschool	13.942	13.935	-7	-0	1	1	0%
13	Fontys Opleidingsc. Speciale Onderwijszorg	6.409	6.426	17	-190	-102	88	1%
16	de Nieuwste Pabo (dNP)	2.750	2.832	82	-502	-671	-169	-6%
19	Fontys Hogeschool Theologie Levensb.	725	760	34	-68	-70	-1	0%
20	Fontys Hogeschool Communicatie	6.522	6.609	87	-149	-347	-198	-3%
21	Fontys Hogeschool Journalistiek	7.734	7.865	132	-160	-247	-87	-1%
22	Fontys Economische Hogeschool Tilburg	12.282	12.423	141	-350	-228	121	1%
23	Fontys Hogeschool Financieel Management	10.293	10.455	162	-50	79	129	1%
24	Fontys HS Management Economie en Recht	10.662	10.691	29	-146	80	227	2%
25	Fontys Academy for Creative Industries	17.386	17.779	393	-490	-150	340	2%
26	Fontys Hogeschool Marketing en Management	14.106	14.115	9	235	477	242	2%
27	Fontys International Business School	19.374	19.543	169	-196	-174	22	0%
29	Fontys Hogeschool ICT	33.089	33.173	84	-0	-300	-300	-1%
31	Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurw.	12.178	12.072	-106	23	79	55	0%
34	Fontys Hogeschool voor de Kunsten	26.037	26.667	629	-0	-133	-133	-1%
43	Fontys Hogeschool Engineering & Automotive	24.090	23.569	-521	-51	-487	-435	-2%
45	Fontys Hogeschool Sociale Studies	9.812	10.163	351	-0	-30	-30	0%
47	Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek	12.864	13.266	401	-53	-129	-75	-1%
48	Fontys Hogeschool Bedrijfsm., E en T	14.735	14.940	205	125	115	-10	0%
58	Fontys Hogeschool Kind & Educatie	15.823	16.873	1.051	-1.184	-440	743	5%
80	Stichting OOET	4.728	4.666	-62	-165	-1	164	3%
89	Stichting Juridische Hogeschool	8.220	8.247	27	-1	157	159	2%
Totaal instituten		406.823	410.870	4.047	-4.285	-4.757	-472	0%
61	Dienst Financiën	4.422	5.528	1.107	0	20	20	0%
62	Dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken	45.015	45.858	843	250	713	463	1%
63	Dienst IT	25.285	27.215	1.930	559	480	-79	0%
64	Dienst Marketing & Communicatie	7.018	7.819	800	37	54	17	0%
66	Dienst Onderwijs & Onderzoek	8.222	8.910	687	23	-39	-62	-1%
67	Dienst Personeel & Organisatie	5.724	6.102	379	2	-128	-129	-2%
68	Dienst Studentenvoorzieningen	9.648	9.211	-437	45	35	-10	0%
Totaal ondersteunende diensten		105.335	110.644	5.309	916	1.135	218	0%
50	College van Bestuur / bestuursstaf	4.108	4.599	491	5	23	19	0%
55	Fontys Algemeen	307.740	310.505	2.765	3.291	6.597	3.306	1%
Totaal Fontys Centraal		311.848	315.104	3.256	3.295	6.620	3.325	1%
<i>eliminatie BU 89 (50%)</i>		<i>-4.110</i>	<i>-4.123</i>	<i>-13</i>	1	-79	-79	2%
<i>eliminaties intercompany</i>		<i>-401.991</i>	<i>-412.359</i>	<i>-10.368</i>	0	0	0	0%
Totaal Fontys		417.905	420.136	2.230	-73	2.919	2.992	1%