

BESTUURSVERSLAG 2017

KLEUR BEKENNEN

DENK
GROTER



Colofon

© Fontys Hogescholen 2018

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.

Er is tevens een online Bestuursverslag 2017 beschikbaar in de vorm van een digitaal magazine op:

www.fontys.nl/bestuursverslag2017

BESTUURSVERSLAG 2017

Kleur bekennen

INHOUDSOPGAVE

Kleur bekennen.....	5
Bericht van de Raad van Toezicht.....	6
1 Fontys en omgeving.....	7
1.1 Onze koers.....	7
1.2 De organisatie.....	8
1.3 Fontys in de maatschappij.....	9
1.4 Landelijke afspraken voorinvesteringen studievoorschot.....	10
1.5 Kengetallen.....	11
2 Studenten	12
2.1 Onze studenten in beeld.....	12
2.2 Studiesucces	13
2.3 Studiekeuze	15
2.4 Studentenbegeleiding.....	15
2.5 Studenttevredenheid	16
2.6 Optimale ontplooiing.....	18
3 Onderwijs & onderzoek.....	19
3.1 Kennisinstelling in de regio	19
3.2 Flexibel en vraaggericht onderwijs	25
3.3 Praktijkgericht onderzoek	27
3.4 Kwaliteitszorg.....	32
3.5 Internationalisering.....	34
3.6 Facilitering	36
4 Medewerkers.....	39
4.1 Professionele leergemeenschap	39
4.2 Innovatieve organisatie.....	41
4.3 Medewerkerstevredenheid.....	42
4.4 Organisatorische zaken.....	42
4.5 Maatschappelijk ondernemen.....	44
5 Governance.....	46
5.1 College van Bestuur.....	46
5.2 Raad van Toezicht.....	48
5.3 Medezeggenschap.....	50
5.4 Interne beheersing	51
5.5 Bezoldiging en declaraties College van Bestuur	53
5.6 Bezoldiging Raad van Toezicht.....	54
6 Financiën	55
6.1 Kengetallen.....	55
6.2 Verkorte jaarrekening.....	55
6.3 Financiering	58
6.4 Voorinvesteringen studievoorschot 2015-2017	58
6.5 Treasury	59
6.6 Continuïteit.....	60
6.7 Melding Wet normering topinkomens	63
6.8 Verklaring van de onafhankelijke accountant	64
Bijlagen	
1 Organogram	65
2 Overzicht lectoraten.....	66
3 Kengetallen medewerkers.....	69
4 Kengetallen studenten.....	70

KLEUR BEKENNEN

Nederland verandert ingrijpend. Van een kennisgeoriënteerde samenleving groeien we naar een dynamische, flexibele economie waarin vaardigheden en adaptief vermogen minstens zo belangrijk zijn als kennis. Waarin mensen zich een leven lang blijven ontwikkelen, aanpassen en scholen. Fontys wil binnen die ontwikkeling een centrale rol vervullen. Met uitdagend hoger beroepsonderwijs – flexibel onderwijs, dat aansluit bij de specifieke behoeften, talenten en voorkennis van de student. En met relevant praktijkgericht onderzoek, nauw verweven met het werkveld en altijd gericht op innovatie. Wij leiden studenten op die hun weg kunnen vinden én waarde toevoegen in een voortdurend veranderende werkelijkheid.

Met het instellingsplan Fontys Focus 2020 als richtsnoer beweegt Fontys mee met de maatschappelijke ontwikkelingen. In de eerste plaats door kleur te bekennen. We bekennen kleur met onze keuze voor 'TEC for Society' als profilerend zwaartepunt. Kennis en vaardigheden op het gebied van Technology, Entrepreneurship en Creativity zijn van groot belang voor onze studenten. De arbeidsmarkt vraagt om 'technologisch geletterden' met oog voor innovatie, die nieuwsgierig zijn, durven experimenteren en inzetten op co-creatie met verschillende disciplines. Deze TEC-skills willen wij verankeren in ons onderwijs, vanuit verbinding met ontwikkelingen in het bedrijfsleven, in maatschappelijke organisaties en binnen het praktijkgericht onderzoek.

In 2017 zette Fontys diverse stappen om het onderwijs en onderzoek 'TEC-proof' te maken. Bijvoorbeeld in de expertisecentra, professionele werkplaatsen en living labs, waar inhoudelijke en didactische innovatie hand in hand gaan met de wensen van het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Maar ook met onze deelname aan de experimenten rond flexibilisering, waarmee we inzetten op flexibilisering van het deeltijdonderwijs voor volwassenen. Daarnaast vroeg de voortgang binnen het Huisvestingsprogramma 2015-2024 veel aandacht.

Ondertussen is, in lijn met het regeerakkoord van het kabinet-Rutte III, op landelijk niveau gestart met de vormgeving van nieuwe kwaliteitsafspraken voor het hoger onderwijs. Vooruitlopend op deze kwaliteitsafspraken zet Fontys nadrukkelijk in op de betrokkenheid van medezeggenschap, opleidingscommissies en studentparticipatie. Ook in 2017 hebben we de vrijkomende middelen uit het studievoorschot volgens afspraak met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs. Conform onze strategische agenda intensiverden we de uitgaven voor het onderwijs, de infrastructuur, strategische projecten en authentieke en contextrijke leeromgevingen waarin de verbinding tussen onderwijs en onderzoek vorm en inhoud krijgt.

Onze opdracht voor de komende jaren is duidelijk. Het is onze taak om zo veel mogelijk studenten met TEC-skills op te leiden, die ook in de toekomst in staat zijn nieuwe kennis te verwerven en te integreren in hun professie. Die, met andere woorden, meedoen in de samenleving van de 21e eeuw. Dat is onze verantwoordelijkheid, zowel voor het behoud van de kracht van onze economie en ons welvaartspeil, als voor een gezonde, inclusieve samenleving.

Fontys bekennt kleur: we weten wat we willen, en dat laten we ook zien. Met trots noem ik alle medewerkers en studenten van Fontys, die – door ieder hun kleur te laten zien – een cruciale bijdrage leveren aan het realiseren van onze gezamenlijke ambities.

Namens het College van Bestuur,

drs. Nienke Meijer

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

In 2017 stond de voortgang van de Fontys Huisvestingsagenda 2015-2024 prominent op de bestuurlijke agenda. Enerzijds werd er voortgang geboekt met de realisatie van dit programma, anderzijds vroegen de relatief snel stijgende bouwkosten bestuurlijke aandacht. Hoewel Fontys het jaar 2017 (conform plan en conform de wens om de voorinvesteringen te financieren) afsloot met een tekort, is dit tekort aanzienlijk lager uitgevallen dan was begroot. Op het vlak van studenttevredenheid en studiesucces tot slot is een aantal goede resultaten geboekt.

Goede informatievoorziening en goede huisvesting zijn essentiële randvoorwaarden voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Op deze twee fronten werd in 2017 goede voortgang geboekt. Op het terrein van huisvesting zijn, door enkele door de Raad van Toezicht bekrachtigde besluiten, stappen gezet om de aanwezigheid van Fontys op de TU/e-campus in Eindhoven uit te breiden en die in de Tilburgse Spoorzone te realiseren. En met de publicatie van Fontys Focus Informatievoorziening is ook de informatievoorziening – cruciale ondersteuning voor het onderwijs – onder controle. Uiteraard heeft daarnaast het bewaken van de kwaliteit en motivatie van het personeel van Fontys voortdurende bestuurlijke aandacht. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het beheersen van de als hoog ervaren werkdruk. De studenttevredenheid steeg in 2017, voor het zevende jaar op rij. Ook de propedeuse- en bachelorrendementen stegen. Daarmee lijkt het Programma Studiesucces zijn vruchten af te werpen.

De Raad heeft besloten tot de benoeming van Mazars als nieuwe accountant van Fontys met ingang van 1 maart 2017.

In de vacature per 1 april 2017 in het College van Bestuur vanwege het vertrek van de heer Jan Welmers kon niet op korte termijn worden voorzien. Daarom is per 22 augustus 2017 mevrouw Els Verhoef als tijdelijk bestuurder benoemd. De werving van een permanente opvolger is in januari 2018 (opnieuw) ter hand genomen. Per december 2017 is mevrouw Nienke Meijer voor een tweede termijn van vier jaar tot voorzitter van het College van Bestuur benoemd.

Per 1 april 2017 trad de heer Sikko Wittermans terug als lid van de Raad van Toezicht omdat hij zijn tweede termijn van vier jaar had voltooid. In zijn plaats is per diezelfde datum mevrouw Hinke Malda benoemd. Met haar aantreden per 1 april 2017 bedraagt het aandeel van vrouwelijke leden van de Raad van Toezicht 43%. De maximale benoemingstermijn van acht jaar van de voorzitter van de Raad, de heer Frank van der Duyn Schouten, liep op 31 december 2017 af. In zijn plaats is de heer Marc Hendrikse benoemd.

De Raad van Toezicht heeft zijn eigen functioneren over 2017 intern geëvalueerd in een daartoe apart belegde vergadering in januari 2018.

Opnieuw stelt de Raad vast dat Fontys ook afgelopen jaar een prominente rol speelde in de voorziening van kwalitatief hoogwaardig hoger beroepsonderwijs in Zuid-Nederland. De Raad spreekt zijn waardering uit voor de grote inzet die het College van Bestuur en de medewerkers van Fontys hiertoe ook weer in 2017 hebben geleverd.

Op 14 mei heeft de Raad van Toezicht het Bestuursverslag 2017, inclusief paragraaf 6.6. 'Continuïteit', goedgekeurd.

Namens de Raad van Toezicht,

Prof. dr. Frank van der Duyn Schouten, voorzitter (tot 31 december 2017)

(Een volledig verslag van de Raad van Toezicht is te vinden in hoofdstuk 5, Governance.)

1. FONTYS EN OMGEVING

Fontys is een van de grootste instellingen voor hoger onderwijs van Nederland, met bijna 44.000 studenten en meer dan 4.700 medewerkers. Er zijn 29 instituten die 81 bacheloropleidingen verzorgen in voltijd, deeltijd en duaal, in bijna alle sectoren van de maatschappij. Daarnaast bieden we 28 masteropleidingen en 13 Associate degrees aan. Ook verzorgen we een gevarieerd aanbod van cursussen en trainingen, vooral in Zuid-Nederland. Behalve op onderwijs legt Fontys zich – met onder andere 45 lectoraten, waarvan een in samenwerking met een andere hogeschool – toe op onderzoek, kennisinnovatie en contractactiviteiten.

1.1 Onze koers

Missie en visie

Fontys heeft een 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 en bij de behoeften van de student, het werkveld en de (regionale) samenleving. Samen met onze partners willen wij de vragen van de toekomst mede formuleren, agenderen, onderzoeken en zo mogelijk oplossen. In onze opdracht is talentontwikkeling van studenten en professionals onlosmakelijk verbonden met vernieuwing en innovaties in het werkveld.

Uitgangspunten

Vanuit onze opdracht hanteren wij drie uitgangspunten om ons te ontwikkelen als regionale kennisinstelling:

- *Groei door aandacht en uitdaging*
Wij bieden elke student en elke medewerker de ruimte om zijn talenten optimaal te ontplooiën in de context van de maatschappelijke ontwikkelingen.
- *Groot in kleinschaligheid*
Als brede hogeschool bedienen wij bijna alle sectoren in de samenleving. Tegelijkertijd is ons onderwijs kleinschalig georganiseerd. Voor de student is de beroepsopleiding de thuisbasis: herkenbaar en persoonlijk.
- *Transparant en aanspreekbaar*
Wij voeren op transparante wijze een professionele dialoog met in- en externe stakeholders. Daarmee zijn wij aanspreekbaar op ons handelen en onze bijdrage aan de veranderingen in de samenleving.

Strategische agenda: Fontys Focus 2020

Ons strategisch instellingsplan Fontys Focus 2020 beschrijft onze ambities op het vlak van de student, het werkveld en de organisatie. We hebben negen doelstellingen geformuleerd die ons hierbij inspireren en richting geven:

Student

- Iedere student een optimale ontplooiing
- Iedere student op basis van zijn talenten de juiste studiekeuze
- Iedere student het opleidingstraject dat bij hem past

Werkveld

- Een proactieve bijdrage aan de kennisagenda voor de internationaal georiënteerde regio's
- Een open en authentieke leer- en onderzoeksomgeving
- Ondersteunen van professionals met permanente educatie

Organisatie

- Professionele leergemeenschap: 'practice what you teach'
- Een innovatieve organisatie
- Innovatie van ons primaire proces

In de hoofdstukken 2, 3 en 4 van dit bestuursverslag werken we deze doelstellingen verder uit.

Een TEC-proof samenleving

Een belangrijk onderdeel van onze maatschappelijke opdracht is om studenten TEC-proof op te leiden. TEC staat voor Technology, Entrepreneurship en Creativity. Onze samenleving heeft mensen nodig met een 'sensitiviteit' voor (maatschappelijke) innovatie, die begrijpen op welke manier technologie kan helpen om vraagstukken op te lossen, en die oog hebben voor de verbinding met andere disciplines. Deze TEC-skills en het TEC-proof maken van ons onderwijs en onderzoek lopen als een rode draad door dit bestuursverslag heen.

1.2 De organisatie

Organisatiestructuur

Fontys is een stichting. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag en fungeert als resultaatverantwoordelijke eenheid onder de Raad van Toezicht. De 29 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 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 Focus 2020, richtinggevende kaders en governanceprincipes (pas toe of leg uit). De directeuren dragen, binnen kaders, integrale managementverantwoordelijkheid voor hun eigen instituut of dienst.

De instituten hebben veel ruimte om zelf invulling te geven aan primaire en ondersteunende processen op het gebied van onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. Ze zijn 'vrij in gebondenheid': ze laten eigen slagkracht zien maar steunen tegelijkertijd op de gemeenschappelijke kracht van Fontys als geheel. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden zo veel mogelijk belegd in de lijnorganisatie, zo dicht mogelijk bij het primaire proces.

Verhouding verticale-horizontale sturing

Ondanks de heldere verantwoordelijkheidsverdeling kan een spanningsveld ontstaan tussen de belangen en ambities van de afzonderlijke instituten en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de realisatie van de Fontysdoelen. De verticale sturing (via managementcontracten op doelstellingen van het instituut) en de horizontale sturing (via commissies, domeinen, programma's of anderszins op gezamenlijke doelen) verhouden zich als volgt tot elkaar:

- De gezamenlijk vastgestelde opdracht (bestaansrecht, toegevoegde waarde en ambitie, zoals verwoord in Fontys Focus 2020) vormt het kader waarbinnen sturing plaatsvindt.
- De afweging tussen instituutbelang en gezamenlijk belang wordt op basis van bovenliggend kader gemaakt.
- Realisatie van de strategie en ambities van Fontys (ofwel de toegevoegde waarde van het totale systeem) gaat boven optimalisatie van onderdelen (tenzij het bestaansrecht in het geding is).
- Deze afwegingen zijn een integraal onderdeel van de gesprekscyclus tussen directeuren en College van Bestuur.
- We bundelen onze krachten om collectief te leren van successen en de effectiviteit van beleidskeuzes, en de kansen en risico's die zich manifesteren bij de realisatie van Fontys Focus 2020.

Daar waar instituutsoverstijgende 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, en in daartoe strekkende kaderstelling. Voorbeelden zijn het zwaartepunt met de vijf onderliggende onderzoeksthema's en de programma's Flexibilisering deeltijdonderwijs voor volwassenen en Kwaliteitsportfolio (zie hoofdstuk 3). Waar horizontale sturing nodig is wordt voldoende mandaat gegeven.

Op de overkoepelende beleidsterreinen hebben de commissies een belangrijke rol. In de commissies vindt beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling plaats op thema's binnen het betreffende beleidsterrein en expertisegebied. Ook de evaluatie van resultaten en effecten van het geïmplementeerde beleid vindt plaats in de commissies, die op basis van de evaluatie adviseren over bijsturingmaatregelen of bijstelling van beleid. In de commissies is elk domein vertegenwoordigd door (een of meerdere) instituutdirecteuren. De diensten hebben op hun beleidsterrein en expertisegebied een gelijkwaardige verantwoordelijkheid en rol binnen de commissies. Zij ondersteunen vanuit hun expertise de beleidsvoorbereiding, implementatie en beleidsevaluatie.

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. In die cultuur van eigenaarschap ontwikkelt Fontys zich tot een kwaliteitshogeschool. 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 Fontys Focus 2020. Dit moet leiden tot verdiend maatschappelijk vertrouwen. Bestuursrapportages worden drie keer per jaar op internet gepubliceerd. Het College van Bestuur heeft regelmatig contact met de werkvloer, binnen de reguliere managementrapportagecyclus en bijvoorbeeld door jaarlijks de instituten en diensten te bezoeken tijdens de Fontystour.

Fontys Focus Waardenset

In 2017 hebben we een moreel kompas geïntroduceerd met waarden waaraan medewerkers en studenten zich willen verbinden, die richting geven aan ons gedrag en van waaruit we (samen) werken, leren en onderzoeken: de Fontys Focus Waardenset. Wij geven studenten, professionals en collega's *persoonlijke aandacht*. We stellen het persoonlijk contact, de begeleiding van de student en de verbinding met elkaar centraal. Iedereen krijgt de kans zich op eigen wijze *optimaal te ontwikkelen*. En: we respecteren én waarderen *diversiteit*, omdat juist de verschillen tussen mensen ons verrijken en inspireren.

We dagen ook uit. Met innovaties, met nieuwe leervormen. Door intensief samen te leren en te werken. Hierbij bieden we een springplank, maar vormen we tegelijkertijd ook een vangnet. Want het aangaan van deze uitdagingen vereist *moed en lef*. Over de kwaliteit van onze organisatie, het onderwijs en onderzoek – en over de beleving hiervan door studenten, medewerkers en professionals – zijn we *open en transparant*. Wij geven elkaar *constructieve feedback* en reflecteren daarbij ook op ons eigen gedrag. Op deze manier geven we samen op *integere wijze* onze maatschappelijke opdracht vorm.

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, de roc's en alle grote instellingen in de regio. Daarnaast werken we samen met diverse hogescholen binnen en buiten de regio. Samenwerking vindt ook steeds vaker plaats in het kader van bijvoorbeeld de peer reviews op opleidingskwaliteit. Alle samenwerkingsverbanden die Fontys aangaat toetsen we aan de regels van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' (zie hoofdstuk 6).

Aansluiting met beroepenveld

Fontys leidt beroepsprofessionals van de toekomst op. Wij vervullen onze taak dan ook in nauwe afstemming met het (regionale) werkveld. Elk instituut onderhoudt contacten met het beroepenveld via een raad van advies of werkveldcommissie die deze aansluiting toetst. Om een sleutelpositie in het valorisatieproces te kunnen vervullen, stemmen Fontysinstituten 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.

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 Focus 2020 speelt de horizontale dialoog binnen Fontys een belangrijke rol: diensten en instituten zijn hier nauw bij betrokken. Het werkveld, vertegenwoordigd in een raad van advies of werkveldcommissie, 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 de samenwerkingsverbanden Starterslift, Bright Move, Next Move, 24 uur in bedrijf en Beagle Brabant, gericht op talentontwikkeling, kennisvalorisatie, innovatie en ondernemerschap in de regio (zie hoofdstuk 3).

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 dienstverlening vanuit ondersteunende diensten.

Maatschappelijk ondernemen

Wij houden rekening met de effecten van onze bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij. Dat houdt in dat we aandacht besteden aan duurzaamheid, maar ook aan de ethische en sociale kanten van ons beleid.

Duurzaamheid

Duurzaamheid vormt al jaren onderdeel van het bedrijfsproces van Fontys. In de Duurzaamheidsagenda 2016-2019 hebben we vijf ambities geformuleerd op het gebied van energie, mobiliteit, water, afval en bewuste (duurzame) keuzes. In 2017 kochten we nagenoeg 100% duurzaam in. Bij aanbestedingen hanteren we verschillende duurzaamheidscriteria, waarbij milieuvriendelijk materiaalgebruik, een laag energieverbruik en uitsluiting van kinderarbeid uitgangspunten vormen. Duurzaamheid is opgenomen als onderdeel van de jaarlijkse gesprekken met leveranciers, waarin ook steeds nieuwe ontwikkelingen worden verkend. Het energieverbruik van alle Fontysgebouwen wordt gemonitord, beheerd en zo veel mogelijk teruggebracht. Oud meubilair wordt gerevitaliseerd en hergebruikt. De bedrijfs catering gebruikt toenemend lokale, seizoens- of duurzaam geteelde producten.

Bronzen SustainaBul 2017

Voor de derde keer nam Fontys in 2017 deel aan SustainaBul, de ranglijst voor Nederlandse universiteiten en hogescholen op het gebied van duurzaamheid. Met een score van 283 uit 400 ontvingen we op 25 mei de bronzen SustainaBul. Een goede uitgangspositie voor de verdere verduurzaming in de komende jaren.

Ethisch en sociaal beleid

Maatschappelijk ondernemen heeft bij Fontys ook een ethische en een sociale dimensie. Zo is er voor het domein Mens en Maatschappij een Commissie Ethiek van Onderzoek, die onderzoeksvorstellen beoordeelt op ethische integriteit (zie hoofdstuk 3). De sociale dimensie krijgt vorm in het personeelsbeleid (zie hoofdstuk 4).

1.4 Landelijke afspraken voorinvesteringen studievoorschot

In september 2015 is de studiefinanciering voor studenten vervangen door de mogelijkheid om tegen gunstige voorwaarden te lenen: het studievoorschot. De middelen die vrijkomen op de begroting van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) door invoering van het studievoorschot worden vanaf 2018 toegevoegd aan het budget van de hogescholen. Vooruitlopend op de toekenning van de extra middelen vanaf 2018 is op sectorniveau afgesproken met de minister dat hogescholen in de periode 2015-2017 gezamenlijk in totaal € 600 miljoen 'voorinvesteren' in de kwaliteit van het onderwijs. Om te borgen dat studenten kunnen meebeslissen over de inzet van dit geld, hebben de medezeggenschapsorganen instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting gekregen.

Voorinvesteringen Fontys

Fontys intensiverde de afgelopen jaren de uitgaven voor het onderwijs, de infrastructuur, strategische projecten en authentieke en contextrijke leeromgevingen waarin de verbinding tussen onderwijs en onderzoek vorm en inhoud krijgt. De voorinvesteringen van Fontys komen onder meer tot uitdrukking in de inzet van meer menskracht (met als gevolg een daling van de student/fte-ratio) en in de projecten die worden gefinancierd vanuit het strategisch budget. Gemiddeld hebben wij op jaarbasis in de periode 2015-2017 vooruitlopend op het studievoorschot € 16 miljoen geïnvesteerd. Hiermee heeft Fontys haar 'fair share' in de toezegging op sectorniveau ruimschoots geleverd (zie hoofdstuk 6 voor de financiële onderbouwing).

De bestedingsrichting ligt in lijn met onze strategische agenda Fontys Focus 2020. De daaruit voortvloeiende initiatieven in instituten, diensten en strategische projecten hebben naar verwachting een positieve bijdrage geleverd aan een kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs.

Kwaliteitsafspraken en medezeggenschap

Op landelijk niveau is gestart met de vormgeving van nieuwe kwaliteitsafspraken voor het hoger onderwijs, in nauw overleg tussen OCW, de VSNU, de Vereniging Hogescholen en studentenvakbonden. Vooruitlopend op de nieuwe kwaliteitsafspraken op instellingsniveau en de nadere uitwerking van afspraken over de bestedingsrichtingen van het studievoorschot investeert Fontys nadrukkelijk in de betrokkenheid van medezeggenschap, opleidingscommissies en studentparticipatie in het algemeen bij het uitwerken van nieuw beleid. Zo willen we de onderwijskwaliteit en de studentbegeleiding op een voor studenten merkbare wijze verbeteren.

In onze visie is de samenwerking tussen studenten, opleiding en werkveld in contextrijke leer- en onderzoeksomgevingen van cruciaal belang voor het studiesucces van onze studenten en voor de kwaliteit van onze opleidingen. We houden dus vast aan de ingezette koers en we continueren de initiatieven en programma's die in de fase van 'voorinvesteren' in gang zijn gezet. Conform het voorstel van de Studentenfractie van de Centrale Medezeggenschapsraad is in 2018 focus aangebracht in de bestedingsrichting van het studievoorschot, waarbij prioriteit wordt gegeven aan het verbeteren van de (studie)loopbaancoaching (zie hoofdstuk 2). Fontys wil hiermee proactief invulling geven aan de nieuwe kwaliteitsafspraken.

1.5 Kengetallen

Kengetallen 2015-2017

	2015	2016	2017
Baten (x € 1.000)	379.651	384.773	394.548
Resultaat (x € 1.000)	1.632	-4.195	-1.149
Solvabiliteit	53,2%	52,4%	51,4%
Liquiditeit	1,6	1,7	1,9
Rentabiliteit	0,4%	-1,1%	-0,3%
Aantal studenten (bij aanvang studiejaar)	44.416	44.341	43.896
Studenttevredenheid (Nationale Studenten Enquête (NSE), vijfpuntsschaal)	3,83	3,86	3,88
Werkbeleving medewerkers*	n.v.t.	n.v.t.	6,6
Medewerkerstevredenheid (Fontysonderzoek, tienpuntsschaal)	7,2	7,3	7,5
Fte's	3.615	3.708	3.708
Aantal medewerkers	4.563	4.767	4.746
Student/fte-ratio (gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten)	13,3	12,9	12,6
Student/OP-ratio	19,1	18,4	17,9
OP/OOP-ratio (op basis van fte's)	66% : 34%	67% : 33%	66% : 34%
Ziekteverzuim	3,2%	3,5%	4,2%
Opleidingsniveau (gemiddeld) (% ten minste masterniveau van onderwijzend personeel)	79%	78%	78%
Aantal lectoraten	40	44	45

* De werkbeleving van medewerkers is dit jaar voor het eerst gemeten, in een vernieuwd medewerkerstevredenheidsonderzoek.

De kengetallen en de resultaten uit de diverse metingen laten op veel terreinen een redelijk stabiel beeld zien. Het financieel resultaat (- € 1,2 miljoen) valt beduidend gunstiger uit dan begroot. Mede door forse investeringen in het onderwijs, de infrastructuur, strategische projecten en authentieke en contextrijke leeromgevingen was bewust een exploitatietekort begroot van € 15 miljoen. De feitelijke resultaatontwikkeling in 2017 werd sterk beïnvloed door extra rijksbijdragen van in totaal € 10 miljoen en lagere uitgaven binnen het (in de begroting 2017 aanzienlijk verhoogde) strategisch budget. Het tekort in 2017 kan worden opgevangen via de opgebouwde financiële reserves.

2. 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 die in staat zijn te reflecteren op hun eigen handelen – en op dat van anderen. Die houding vormt de basis 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, meer studiesucces en tevreden studenten. Dat doen we altijd binnen het bredere streven om studenten de mogelijkheid te bieden zich optimaal te ontplooien. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten die we op dit vlak in 2017 hebben behaald.



Focus op de student

Elke student heeft unieke talenten, die hij op zijn eigen manier kan ontwikkelen. In ons instellingsplan Fontys Focus 2020 hebben we drie ontwikkeldoelstellingen geformuleerd die daarbij aanhaken:

- *Iedere student een optimale ontplooiing*
De kern van ons onderwijs is kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie. Hiermee ontwikkelt de student een eigen moreel kompas om vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid op een eigen, volwassen manier in de samenleving te leren functioneren.
- *Iedere student op basis van zijn talenten de juiste studiekeuze*
Wij streven naar de juiste student op de juiste studieplek, zowel voor als na de poort. Daarom ontwikkelen we een optimaal aanbod van activiteiten op het gebied van studiekeuze en aansluiting.
- *Iedere student het opleidingstraject dat bij hem past*
Iedere student heeft eigen kenmerken, elders verworven competenties, vooropleidingen, leerbehoeften en leerstijlen. Fontys biedt voor elke student passende opleidingstrajecten.

In de beleidsagenda Fontys Focus Student zijn deze ambities vertaald naar concrete handvatten. Fontys Focus Student nodigt uit tot een continue dialoog tussen iedereen die deel uitmaakt van de professionele leergemeenschap binnen Fontys. Daarbij doen we studenten twee beloftes: dat we hen zien als serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner, en dat we hun het vooruitzicht bieden zich optimaal en op eigen wijze te ontwikkelen tot startbekwame professional die van meerwaarde is voor de maatschappij, het werkveld en zichzelf.

2.1 Onze studenten in beeld

De studentenpopulatie van Fontys wordt 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 2017-2018 stonden in totaal 43.896 studenten bij Fontys ingeschreven. Dat betekent een lichte daling van 1% ten opzichte van vorig jaar (44.341). Zowel de nieuwe instroom van studenten als het aantal studenten dat zich opnieuw inschreef, is iets gedaald. Het aantal internationale studenten nam wel opnieuw licht toe; hun aandeel bedraagt 10,5%. Een groot deel daarvan is afkomstig uit Duitsland. Van het totale aantal ingeschreven studenten bij alle hogescholen (ruim 446.000) studeert bijna 10% bij Fontys. Dit aandeel is al enige jaren stabiel. Het onderstreept het belang van Fontys bij het verrijken van het regionale werkveld met hoogopgeleide professionals.

Opleidingsvormen

Verreweg de meeste Fontysstudenten (83%) volgen een voltijd bacheloropleiding. De instroom in deze opleidingsvorm daalde in 2017 licht. De deelname aan de andere opleidingsvormen en –niveaus wordt bepaald door de opleidingsbehoeften van werkenden en hun werkgevers. Daarbij is het educatieve domein de grootste aanbieder voor zowel de deeltijd masteropleidingen als voor de deeltijd bacheloropleidingen. In het kader van het programma Leven Lang Leren investeert Fontys in Ad's en deeltijdopleidingen die zijn afgestemd op de behoeften van het werkveld (zie hoofdstuk 3). In september 2017 nam de instroom van Ad-studenten met 55% toe ten opzichte van september 2016. Voor het eerst sinds enkele jaren groeide ook de instroom van deeltijdstudenten licht. Het aantal ingeschreven masterstudenten daalde licht.

Afgestudeerden

In studiejaar 2016-2017 nam het aantal afgestudeerden opnieuw toe, tot ruim 7.600 (inclusief de studenten die afstudeerden in september). Dit is vooral het gevolg van de groei van de instroom in de bacheloropleidingen tussen 2009 en 2011; het grootste deel van de studenten haalt vijf jaar na de instroom een diploma. Ook voor de komende jaren verwachten we meer afgestudeerden, omdat de instroom tot en met studiejaar 2013-2014 een stijgende lijn vertoont. Studenten die afstuderen doen gemiddeld elk jaar wel wat langer over hun opleiding. De propedeusefase wordt juist steeds wat sneller doorlopen.

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 2017 ging het om 360 kandidaten. Van hen zijn 293 studenten daadwerkelijk gestart bij aanvang van studiejaar 2017-2018.

2.2 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. Studiesucces is in dit verband 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.

Programma Studiesucces

In het Programma Studiesucces werken we vanuit een integrale maatwerk aanpak aan het studiesucces van onze studenten. Via dit programma vergroten we het inzicht in factoren die studiesucces beïnvloeden en vertalen we deze inzichten naar verbeterinitiatieven gericht op de loopbaanketen, studentcoaching en onderwijsontwikkeling. Binnen het programma ondersteunen we studenten, medewerkers en onderwijs- en werkveldpartners om effectief te werken aan het verhogen van studiesucces. Het programma is opgebouwd uit vijf programmalijnen. Naast twee ondersteunende zijn er drie inhoudelijke lijnen: loopbaanketen, studentcoaching en onderwijsontwikkeling. Binnen deze lijnen zijn in 2017 vele initiatieven gestart.

Inhoudelijke programmalijnen

Zichtbare, exemplarische resultaten uit 2017 in de inhoudelijke programmalijnen zijn:

- Bij twee instituten is een pilot online proefstuderen voor aankomende studenten gestart. Dit project wordt in 2018 verder uitgerold bij andere instituten.
- We zijn projecten gestart gericht op de doorstroom van mbo en voortgezet onderwijs naar het hbo. Zo hebben we een subsidieplan ontwikkeld voor studentlabs gericht op een betere doorstroom vanuit het mbo. Voor instromers uit het mbo is er nu bovendien een speciaal studiekeuzedeel 'voorbereiding hbo'. In Tilburg zijn 70 studenten van de opleiding ICT gestart met dit keuzedeel, dat bij Fontys uitgevoerd wordt.
- De Studiekeuzecheck en de Startthermometer zijn doorontwikkeld (zie paragraaf 2.3). Voor 2018 staat een intensieve evaluatie van de Studiekeuzecheck gepland.
- We hebben een vragenlijst ingevoerd voor studenten die zich vroegtijdig uitschrijven, zodat we kunnen leren van hun beweegredenen om te stoppen bij Fontys.
- Voor studieloopbaanbegeleiders hebben we scholing ingericht.
- Binnen het project Kansrijk! hebben we een instrument voor de studiesucces-aanpak, een feedbackinstrument voor student en docent en een dashboard om de rendementen en voortgang te monitoren ontwikkeld.

Ondersteunende programmalijnen

Binnen de ondersteunende programmalijnen zijn in 2017 onder meer de volgende stappen gezet:

- Onderzoeksresultaten zijn in toenemende mate ingezet voor concrete adviezen.
- Bij een groot aantal opleidingen van verschillende Fontysinstituten zijn consultancytrajecten op maat gestart, gericht op specifieke studiesuccesproblematiek.
- We zijn gestart met het opzetten van een online kennisdelingsplatform.

Afstuderen op niveau

Fontys is trots op de kwaliteit die studenten aan het eind van hun studie laten zien. Verschillende studenten wonnen in 2017 een prijs voor hun afstudeerwerk. Zo ontving Zuzana Molcanová (Fontys Lerarenopleiding Tilburg) de OnderwijsTopTalentPrijs 2017 voor haar project over het gebruik van multiculturele literatuur in havo 4. Roy Hoeijmakers (Fontys Paramedische Hogeschool) onderzocht het effect van knieorthesen op schokdemping en won daarmee de ISPO NL 2017 afstudeerprijs. Voor haar scriptie over het etnische netwerk van alleenstaande minderjarige vreemdelingen ontving Eva van Dal (Fontys Hogeschool Pedagogiek) de VBSP-scriptieprijs. En Ellen Huijberts (Fontys Hogeschool Kind en Educatie) won met haar afstudeerscriptie over de woordenschatontwikkeling binnen een kindcentrum de landelijke Scriptieprijs Kinderopvang.

Ontwikkeling bachelorrendement

Een van de indicatoren voor studiesucces is het bachelorrendement: het aandeel voltijdstudenten van een cohort dat zich na het eerste studiejaar herinschrijft bij Fontys en binnen vijf jaar afstudeert. Opnieuw zien we aanwijzingen dat onze inspanningen om het bachelorrendement te verhogen hun vruchten afwerpen. De trendbreuk die in 2016 na een jarenlange daling was ingezet, lijkt door te zetten. Het bachelorrendement is nog iets meer gestegen dan vorig jaar en ligt nu ruim 1 procentpunt hoger dan het landelijk gewogen gemiddelde.

Ontwikkeling bachelorrendement 2014-2017

Voltijd bacheloropleiding (in 5 jaar)	2014 (cohort 2009)	2015 (cohort 2010)	2016 (cohort 2011)	2017 (cohort 2012)	Hbo landelijk*
Bachelorrendement	62%	61%	62%	64%	63%

* Dit betreft een (naar studentenpopulatie) vergelijkbaar landelijk gewogen gemiddelde. Bron: DUO

De ontwikkeling van het bachelorrendement wordt beïnvloed door de samenstelling van de instroom. Bij Fontys stromen relatief weinig vwo'ers in, terwijl het aandeel havisten juist relatief groter is. Landelijk is het studierendement van havisten het afgelopen decennium fors gedaald. Dat geldt ook voor het rendement van mbo'ers, die een kwart van de studentenpopulatie bij Fontys uitmaken.

Ontwikkeling propedeuserendement

Het propedeuserendement in één jaar vertoont al langer een positieve ontwikkeling. Deze ontwikkeling zet door, zo blijkt uit interne metingen. Vooral binnen de domeinen techniek en educatie stijgt het aandeel studenten dat binnen één jaar de propedeuse haalt. In het Programma Studiesucces onderzoeken we in hoeverre deze verbetering samenhangt met onze activiteiten op het gebied van studiekeuze (zie paragraaf 2.3).

Ontwikkeling propedeuserendement 2013-2016

Voltijd bacheloropleiding (in 1 jaar)	2014 (cohort 2013)	2015 (cohort 2014)	2016 (cohort 2015)	2017 (cohort 2016)
Propedeuserendement	37%	39%	41%	42%

Bron: interne cijfers

Uitval en switch

Het aandeel eerstejaars voltijdstudenten dat tijdens de propedeuse uitvalt bij Fontys steeg in 2017 licht. Ten opzichte van vorig jaar veranderde een iets kleiner aandeel studenten tijdens de propedeuse binnen Fontys van studie. Overigens is een klein deel van cohort 2016 nog actief in de propedeuse, waardoor zowel uitval- als switchpercentages nog licht kunnen toenemen.

Ontwikkeling uitval en switch 2013-2016

Voltijd bacheloropleiding (na 1 jaar)	2014 (cohort 2013)	2015 (cohort 2014)	2016 (cohort 2015)	2017 (cohort 2016)	Hbo landelijk*
Uitval	28%	29%	28%	29%	28%
Switch	10%	9%	10%	8%	8%

* Dit betreft een (naar studentenpopulatie) vergelijkbaar landelijk gewogen gemiddelde. Bron: DUO

2.3 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.

Studiekeuzecheck

De Studiekeuzecheck (SKC) van Fontys is verplicht voor alle propedeuseaanmelders voor voltijd bachelor- en Associate degree-opleidingen. Doel is om uitval als gevolg van een verkeerde studiekeuze terug te dringen, en zo het studiesucces duurzaam te verhogen. Op basis van een digitale vragenlijst en een contactmoment bij de opleiding krijgt de aankomende student een persoonlijk, gemotiveerd studiekeuzeadvies: A, B, C of D. Een A-advies geeft een goede match weer tussen student en opleiding. De match neemt af bij de overige adviesniveaus. In de aanloop naar studiejaar 2017-2018 zijn in totaal 10.564 adviezen uitgebracht. Ten opzichte van vorig jaar zijn er minder A-adviezen en meer B-adviezen gegeven. Dit is een trend die voorgaande jaren ook al te zien was. De Studiekeuzecheck wordt – ook landelijk – steeds verder uitgebreid en ingezet bij steeds meer verschillende doelgroepen, onder wie internationale studenten.

De SKC-vragenlijst die jaarlijks wordt geëvalueerd en gevalideerd, is een stabiel instrument geworden. Mede daarom ligt de focus nu steeds meer op de inrichting van het contactmoment. Bestond dit aanvankelijk alleen uit een gesprek, de laatste jaren zien we binnen Fontys steeds meer uiteenlopende initiatieven om het effect van het contactmoment te vergroten. Sommige opleidingen combineren het gesprek met proefstuderen, een extra toets, een rondleiding door ouderejaarsstudenten of een groepsgesprek. Aankomende studenten voeren bovendien niet meer alleen gesprekken met docenten, maar ook met externe gespreksvoerders zoals loopbaanadviseurs of mensen uit het werkveld. Enkele opleidingen zetten ook ouderejaarsstudenten in.

Meet & Greet met studenten

Zo'n vijftig leerlingen van mbo-3/4 en bovenbouw havo of vwo bezochten in oktober met een familielid of vriend(in) de Meet & Greet van de techniek- en ICT-opleidingen van Fontys. Door de kleinschalige aanpak was het voor de scholieren makkelijk om een gesprek aan te gaan met een student of docent. Ze konden ook aansluiten bij een workshop of een gastles. Veel enthousiaste studenten werkten mee aan deze middag.

Startthermometer

Fontys wil dat eerstejaarsstudenten na hun eerste tien weken reflecteren op hun initiële studiekeuze, zodat ze vroegtijdig kunnen vaststellen of de studie bij hen past. In 2016 hebben we daarom de Startthermometer als pilot geïntroduceerd bij onze Nederlandstalige eerstejaars bachelorstudenten. Door het succes van de pilot hebben we dit instrument eind 2017 breder uitgezet en gepromoot binnen dezelfde populatie. In 2017 is de Startthermometer door 3.175 studenten ingevuld.

De Startthermometer is een digitaal instrument met vragen over de tevredenheid met de gemaakte studiekeuze, motivatie, sociale en academische integratie en de interactie tussen docent en student. Studenten krijgen een persoonlijke uitslag met, indien van toepassing, het advies om contact op te nemen met een van de hulplokets bij Fontys of met de studieloopbaanbegeleider. Voor de studieloopbaanbegeleiders vormt de Startthermometer een belangrijke nieuwe informatiebron om de student vlak na de start begeleiding op maat te kunnen bieden. Studenten beoordelen het instrument erg positief: ruim 75% van de studenten geeft in de evaluatie aan dat de Startthermometer hen heeft geholpen bij hun reflectie. De Startthermometer zal dan ook volgend jaar weer worden verspreid.

2.4 Studentenbegeleiding

Ook nadat studenten hun studiekeuze hebben gemaakt, krijgen zij bij Fontys begeleiding op maat. Dat stelt hen in staat om hun ideale studieroute te bepalen en om hun talenten te ontdekken in hun ontwikkeling naar startbekwame professionals.

(Studie)loopbaancoaching

Fontys heeft focus aangebracht in de bestedingsrichting van het studievoorschot (zie hoofdstuk 1). We hebben besloten prioriteit te geven aan het verbeteren van de (studie)loopbaancoaching. Het gaat hier om vormen van coaching die verdergaan dan de huidige studieloopbaanbegeleiding en die – in lijn met de ambities uit Fontys Focus Student – ook mede de oriëntatie van de student op de arbeidsmarkt omvat. Met elk instituut zijn hierover afspraken gemaakt.

Samenwerking vanuit studentendecanen

De in 2016 geïntroduceerde driegesprekken ('trialogen') tussen studieloopbaanbegeleider, student en studentendecaan lopen goed. Studenten en studieloopbaanbegeleiders benutten de vrije inlooppreekuren (zonder afspraak) bij de studentendecaan

goed. Sinds 2017 adviseren de studentendecanen ook medewerkers op instituten die zich bezighouden met studentenbegeleiding. Ze geven bijvoorbeeld workshops op bijeenkomsten van het nieuwe Fontysbrede netwerk SLB – wat ook de samenwerking tussen studiekeuzeadviseurs, decanen, psychologen en studieloopbaanbegeleiders een nieuwe impuls geeft. Voor studenten met vragen over verklaringen omtrent dyslexie zijn in de piekperiode extra mogelijkheden gecreëerd om een afspraak met de studentendecaan te maken. In overleg met medewerkers van verschillende instituten en diensten hebben de decanen in 2017 de cursus Coachende gespreksvoering ontwikkeld voor docenten en studieloopbaanbegeleiders.

Studenten met een functiebeperking

Ook voor studenten met een functiebeperking biedt Fontys passende trajecten, waar nodig met extra begeleiding. In 2017 hebben we stappen gezet om het Infopunt studeren met een functiebeperking om te vormen tot het Expertisecentrum studeren met bijzondere omstandigheden. Daartoe hebben we het aanbod van onze trainingen kritisch bekeken. Zo hebben we besloten diverse trainingen over te dragen aan de instituten, zodat er meer kennis en expertise binnen de instituten zelf komt te liggen. In het netwerk SLB bekijken we in hoeverre we hulpvragen en zaken die daar aan de orde komen breder kunnen oppakken, bijvoorbeeld door een themamiddag te organiseren of gastsprekers uit te nodigen. Ook zijn bestaande initiatieven verder ontwikkeld en ingevoerd, zoals het traject 'Autismetalent benutten'. In dit traject, opgezet in samenwerking met de gemeente Eindhoven en WJJeindhoven, krijgen Fontysstudenten met (kenmerken van) autisme begeleiding van een jobcoach in de fase richting stage en werk.

Binnen de instituten worden ook mooie initiatieven ontplooid op dit gebied. Student+ (Fontys Hogeschool ICT), Planckgas (Fontys Toegepaste Natuurwetenschappen) en Bèta Ritme (Fontys Hogeschool Engineering) bieden passende maatwerktrajecten voor studenten die wat extra begeleiding kunnen gebruiken. Ze organiseren verschillende activiteiten waar studenten met bijvoorbeeld dyslexie, ADHD of autisme aan kunnen deelnemen. Ook binnen Fontys Hogeschool Financieel Management wordt veel geïnvesteerd in extra begeleiding.

Talent centraal in pilot Open Innovatie Route

In de pilot Open Innovatie Route van Fontys Hogeschool ICT staan het talent en de ideale studieroute van de student centraal. Studenten krijgen vooraf een intakegesprek en de begeleiding (coaching) van de student wordt daarop afgestemd. De studenten formuleren zelf hun ontwikkeldoelstellingen op basis van het aangereikte competentieprofiel. Bij een succesvolle evaluatie wordt de pilot opgeschaald naar een volwaardige afstudeerroute.

Profileringsfonds

Bij bijzondere omstandigheden kunnen studenten financiële ondersteuning krijgen uit het Profileringsfonds. In 2017 is in totaal € 368.278 uit het Profileringsfonds uitgekeerd aan EER-studenten. Aan 52 studenten is afstudeersteun toegekend, voor een totale som van € 141.703. Redenen voor toekenning waren ziekte (21), zwangerschap (2), functiebeperking (4), familieomstandigheden (18), topsport (6) en studeerbaarheid (1). De gemiddelde hoogte van de afstudeersteun was € 2.725, de gemiddelde duur 7,9 maanden. Aan 69 studenten is een bestuursbeurs toegekend voor een bedrag van € 132.600, met een gemiddelde hoogte van € 1.921 en een gemiddelde duur van 4,9 maanden. Aan vacatiegelden CMR (Centrale Medezeggenschapsraad) en Fontys LINK! (adviesraad voor studenteninspraak) is € 21.871 uitgekeerd.

2.5 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.

Tevredenheidsmetingen

Fontysbreed wordt de tevredenheid van studenten in het voorjaar gemeten via de Nationale Studenten Enquête (NSE). Bij de NSE 2017 scoorde Fontys over de hele linie 3,88 op een vijfpuntsschaal, voor het zevende achtereenvolgende jaar een stijging ten opzichte van het voorgaande jaar (2016: 3,86). In de benchmark met grootste hogescholen (meer dan 30.000 inschrijvingen) realiseert Fontys samen met Hogeschool Arnhem Nijmegen de hoogste score, een verbetering ten opzichte van vorig jaar.

Beoordelingen op basis van NSE

Elsevier beoordeelde op basis van de NSE 71 van de ruim 100 voltijd bacheloropleidingen van Fontys. Bij ruim driekwart van de beoordeelde opleidingen zijn studenten (meer dan) gemiddeld tevreden, een lichte stijging ten opzichte van vorig jaar. Op de totale ranglijst van Elsevier stijgt Fontys van de negende naar de achtste plaats. De Keuzegids HBO gebruikt ook gegevens uit de NSE, maar baseert zich daarnaast op studiesucces en uitkomsten van accreditaties. In de Keuzegids HBO zakt Fontys van de vijfde

naar de zesde plaats op de ranglijst van elf grote hogescholen (met meer dan 20.000 studenten). In de Keuzegids Masters noteert Fontys de vierde plek van de vijf grote hogescholen die masteropleidingen verzorgen.

Fontys High Five

Voor studiesucces en studenttevredenheid is studeerbaarheid in de dagelijkse praktijk van groot belang. Daarom doet ieder Fontysinstituut vijf concrete beloftes aan studenten om de studeerbaarheid te bevorderen. Dit noemen we de Fontys High Five. Afgelopen jaar heeft een revitalisering plaatsgevonden van de Fontys High Five. Op basis van dialoogsessies op diverse locaties met studenten en docenten en de resultaten van de NSE is een voorstel voor een Fontys High Five 2.0 tot stand gekomen, die na overleg met de SF-CMR en de commissie Studentzaken heeft geleid tot een hernieuwde Fontys High Five. De volgende vijf beloftes vormen de nieuwe Fontys High Five:

1. Roosters zijn minimaal drie weken voor aanvang van de lesperiode bekend.
2. a. Toetsresultaten zijn bekend binnen 10 werkdagen;
b. Resultaten van werkstukken, scripties, verslagen of portfolio's zijn bekend binnen 15 werkdagen.
3. Docenten zijn goed bereikbaar en betrokken bij de studenten.
4. Iedere student krijgt kwalitatief goede studiebegeleiding.
5. Fontys luistert naar studenten en handelt proactief n.a.v. hun vragen, problemen en klachten.

In de NSE wordt jaarlijks aan studenten gevraagd hoe tevreden zij zijn over de informatievoorziening vanuit hun opleiding op diverse terreinen, corresponderend met aspecten van de (oude) Fontys High Five. Op de meeste punten is de tevredenheid van studenten het afgelopen jaar toegenomen. Alleen over het moment waarop de studieroosters bekend worden gemaakt zijn de studenten minder tevreden dan vorig jaar. De informatie over de opzet van de opleiding en het moment waarop de toetsresultaten bekend worden gemaakt, worden het minst gewaardeerd: bijna een kwart van de studenten is daar ontevreden over. Verreweg de meeste studenten (90%) zijn tevreden over de informatie over hun studievoortgang.

Denk Groter Prijs voor studenten

Jordy van Loon en Tim Vissers wonnen op maandag 28 augustus de Fontys Denk Groter Prijs met een uniek spelconcept voor basisscholen. Hierbij worden creatief denken en samenwerken op een uitdagende manier getraind in het vak techniek.

Klachten

Fontys kent drie soorten procedures die studenten kunnen benutten om klachten kenbaar te maken: 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 klacht 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 2017 was het aantal beroepschriften bij het COBEX – in totaal 317 – iets lager dan in 2016.

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 (voorheen FOS-commissie). 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 organisatorische zaken. In 2017 kwamen 27 bezwaarschriften en klachten terecht bij het College van Bestuur. De schommelingen per jaar zijn minimaal.

Studentenloket

In 2017 zijn iets minder verzoeken ingediend via het Studentenloket dan vorig jaar, nog steeds ruim 2.000 verzoeken.

2.6 Optimale ontplooiing

Alle studenten worden bij Fontys opgeleid voor een specifiek beroep, maar onze opleidingsambities reiken verder dan startbekwaamheid. De kern van het onderwijs is kwalificatie én persoonsvorming én socialisatie.

Talentontwikkeling en TEC-skills

Fontys stimuleert studenten het beste uit zichzelf te halen en hun talenten te ontwikkelen. Daarvoor bieden we een regionale en internationale context. Studenten leren als *reflective practitioners* vanuit een eigen moreel kompas kritisch te reflecteren op hun functioneren. 'Bildung' is hierbij essentieel. Afgestudeerden moeten de mentaliteit hebben ontwikkeld om zich een leven lang te blijven ontwikkelen. De maatschappelijke context waarin ze komen te werken verandert immers in hoog tempo. Binnen elke opleiding is integraal aandacht voor 21e-eeuwse vaardigheden op het gebied van Technology, Entrepreneurship en Creativity (TEC-skills), die de student als professional en als persoon waardevoller maken voor de samenleving (zie ook hoofdstuk 3).

Talenten opgemerkt

Diverse talentvolle Fontysstudenten kregen in 2017 buiten Fontys erkenning voor hun bijzondere prestaties tijdens hun studie. Puck Veldhuizen en Thomas Weemaes (Fontys Hogeschool Journalistiek) wonnen samen de Nieuwsprijs 2016 door aan te tonen dat je gratis colleges kunt volgen op hogescholen en universiteiten. Steve Thijssen (Fontys ICT & Business) won de Leefbaarheidsprijs Brains Award 2017 voor Guardian, een platform waar kinderen op een laagdrempelige manier hulp kunnen zoeken.

Studentparticipatie

Fontysstudenten zijn in toenemende mate participant binnen Fontys. Bij de ontwikkeling van het onderwijs, het beleid en de dienstverlening hebben ze een belangrijke stem. Zo had in 2017 een student zitting in de stuurgroep van het project 'Upgrade studievoortgangsregistratiesysteem', betrekken we deeltijdstudenten bij de ontwikkeling van het flexibel deeltijdonderwijs en zijn studenten betrokken bij het vormgeven van de nieuwe informatievoorzieningsstrategie (zie hoofdstuk 3). Er is een permanente zetel voor een student in de commissie Profileringsfonds en studenten nemen deel aan de sollicitatiecommissie bij diverse functies. Daarnaast is een student lid van de Stuurgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg en vormen veertien studenten een pool om de studentzetel binnen het COBEX te bemensen. Eind 2017 zijn studentenadviseurs geworven voor de beleidsvoorbereidende commissies. Verder is de besluitvorming voor projecten aangepast: vanaf 2017 moet bij elk project vooraf worden aangegeven op welke manier studenten worden betrokken. Tot slot vormen de brainstormsessies tussen de Studentenfractie van de CMR en het College van Bestuur, die jaarlijks enkele keren plaatsvinden, een belangrijke stimulerende factor voor studentparticipatie.

Ook bij evenementen hebben studenten een duidelijke rol. Ze zijn bijvoorbeeld betrokken bij de organisatie en de totstandkoming van introductieweek Purple, open dagen en de Denk Groter Debatten. In 2017 vonden debatten plaats met Peter R. de Vries, Guido Weijers, Hugo Borst en Carin Gaemers. Een groep mannelijke studenten van de vijf pabo's zet zich in als ambassadeur voor het project Veel Meer Meester. Fontysstudenten waren in 2017 ook actief tijdens de Dutch Happiness Week, een week met activiteiten om kennis en bewustwording rond het thema geluk breed te verspreiden.

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 studieverenigingen heeft Fontys een groot aanbod, en het aantal studieverenigingen blijft groeien. Fontys erkent het belang van de studieverenigingen en waardeert de inzet van de bestuursleden. Per 1 september 2017 kunnen bestuursleden van studieverenigingen aanspraak maken op bestuursbeurzen.

3. ONDERWIJS & ONDERZOEK

Onderwijs en onderzoek vormen samen, in voortdurende wisselwerking, de kern van de activiteiten van Fontys. Fontys leidt beginnende en ervaren professionals op die na hun afstuderen direct aan de slag kunnen in het werkveld én met hun TEC-skills in staat zijn dat werkveld voortdurend te verrijken. De opleidingen van Fontys staan in directe verbinding met het regionale onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. Praktijkgericht onderzoek vormt daarbij een onmisbare schakel, die een stevige impuls geeft aan de regionale beroepsontwikkeling. Door innovaties in het werkveld aan te jagen, is Fontys onderdeel van de economische motor in de regio Zuid-Nederland. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten op het gebied van onderwijs en onderzoek die we in 2017 hebben behaald.



Focus op het werkveld

Onderwijs en onderzoek zijn bij Fontys nauw verweven met het werkveld. In ons instellingsplan Fontys Focus 2020 hebben we drie ontwikkeldoelstellingen geformuleerd die specifiek gericht zijn op het werkveld:

- *Een proactieve bijdrage aan de kennisagenda voor de internationaal georiënteerde regio's*
Fontys wil op een aantal thema's erkend en herkend expert zijn, en daarmee partner in de maatschappelijke ontwikkeling en vernieuwing van onze regio's.
- *Een open en authentieke leer- en onderzoeksomgeving*
We bieden studenten een omgeving waar ze zich kunnen ontwikkelen tot breed inzetbare, kritische, ondernemende en innovatieve kenniswerkers.
- *Ondersteunen van professionals met permanente educatie*
We zetten in op afstemming van ons opleidingsaanbod op de veranderende behoeften van het werkveld en de werkende professionals.

In de beleidsagenda Fontys Focus Onderzoek zijn deze ambities verder uitgewerkt. De nadruk ligt daarbij op de positie van Fontys als kennisinstelling in de regio, met ook een nationale en internationale oriëntatie. Samenwerking van studenten, docenten en onderzoekers met regionale werkveldpartners en netwerken van kennisinstututen, bedrijven en overheid moet concrete innovaties in het werkveld opleveren. De komende jaren willen wij ons verder profileren op kennisthema's die verbonden zijn aan de regionale kennisagenda's. Begin 2017 hebben we daartoe ruim honderd kennisthema's gebundeld tot één profilerend zwaartepunt: TEC for Society, en vijf onderzoeksthema's: High Tech Systems & Materials (HTSM), Health, Education, Smart Society en Creative Economy. In 2018 krijgen dit zwaartepunt en de vijf thema's verder vorm.

3.1 Kennisinstelling in de regio

Fontys is verankerd in de kennisintensieve, internationaal georiënteerde regio's van Zuid-Nederland: Brainport (Eindhoven), Midpoint (Tilburg) en Greenport (Venlo). De vraag naar hooggekwalificeerde professionals binnen deze regio's groeit. Onderzoek, innovatie en permanent leren staan daarbij centraal. Hiervoor is een aantal Human Capital Agenda's opgesteld, gericht op de meest relevante nationale en internationale topsectoren. Als kennisinstelling en partner van de netwerken geeft Fontys de uitwerking van deze agenda's mede vorm. De belangrijkste aandachtsgebieden zijn de sectoren Life Sciences & Health, High Tech Systems & Materials (HTSM), Logistiek en Creatieve Industrie. Daarnaast richten we ons op de sociaal-maatschappelijke uitdagingen van de kennisagenda's. Dat vertaalt zich in een focus op gezondheid, participatie, urbanisatie en de onderwijssector.

Bij de uitwerking van de regionale ambities werkt Fontys nauw samen met bedrijven, instellingen en organisaties uit de regio. Ook binnen Fontys verdwijnen de traditionele grenzen. De uitdagingen uit de kennisagenda's vragen een multidisciplinaire en vaak instituut- of domeindoorsnijdende aanpak. Onderwijs en praktijkgericht onderzoek lopen hierbij in elkaar over. Studenten, docenten en onderzoekers uit wisselende disciplines werken samen met professionals uit de praktijk in expertisecentra, professionele werkplaatsen, living labs, kennis- en innovatiecentra, netwerken en samenwerkingsverbanden in de regio.

Brainportregio is Mainport

In 2017 heeft de Brainportregio een ambitieuze toekomstagenda bij de overheid neergelegd, die laat zien hoe de positie van Brainport als Mainport kan worden versterkt en verdiept: de Brainport Nationale Actie Agenda. Fontys pakt hierin een leidende rol als het gaat om het opleiden en diplomeren van professionals in de regionale maakindustrie, en om het TEC-proof maken van de regio door leraren met TEC-skills op te leiden in primair en voortgezet onderwijs. Vanuit beide invalshoeken is er een intensieve samenwerking met schoolbesturen in primair en voortgezet onderwijs, met het mbo en met het bedrijfsleven.

Expertisecentra

De regionale expertisecentra 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. Fontys is in verschillende centra actief, gericht op sectoren die voor het welzijn en de welvaart van Nederland van groot belang zijn. Omdat innovatie vaak voortkomt uit interdisciplinaire samenwerking, verbinden de centra de verschillende opleidingen binnen Fontys aan elkaar. Per sector lichten we enkele hoogtepunten uit.

Life Sciences & Health

Het Expertisecentrum Gezondheidszorg en Technologie (EGT) is een platform voor onderzoek op het snijvlak van zorg en technologie. Zo'n dertig partners uit het onderwijs, de zorg en het bedrijfsleven in de Brainportregio en Noord-Limburg werken samen aan technologische innovaties die bijdragen aan betere zorg. Vanuit Fontys zijn acht opleidingsrichtingen bij EGT betrokken. Multidisciplinaire samenwerking staat centraal. Zoals in de minor Gezondheidszorg en Technologie, waarin wordt gewerkt aan de ontwikkeling van zorgproducten en onderzoek waarbij de eindgebruiker centraal staat. De beste producten worden via het EGT Living Lab naar de markt gebracht. Ook is er ruimte voor stages en afstudeeronderzoeken in samenwerking met het werkveld.

Binnen EGT liepen in 2017 verschillende projecten, zoals Smart Care Homes and Assistive Technologies (SCHAT). Dit is een door Regieorgaan SIA gefinancierd onderzoeksproject naar de vraag hoe track & trace-technologie geschikt gemaakt kan worden voor gebruik in de verpleeghuiszorg. In februari en juli kwamen kennis en dialoog bij elkaar in het Fontys Kenniscafé *Talentlab*, waar onder meer studenten van de minor Gezondheidszorg en Technologie hun eindresultaten konden presenteren. De publieksprijs voor het meest talentvolle studentenproject ging naar HIT-it!, een speels en dynamisch tafelbeweegapparaat dat binnen deze minor werd ontwikkeld.

High Tech Systems & Materials

In het Centre of Expertise High Tech Systems & Materials (CoE HTSM) werkt Fontys nauw samen met specialisten uit het regionale bedrijfsleven. Het CoE heeft inmiddels convenanten gesloten met elf belangrijke partners in de Brainportregio en is verbonden aan ruim dertig mkb-bedrijven in Noord- en Midden-Limburg. In 2017 zijn daar twee grote, internationale spelers in de hightechsector bijgekomen: TE Connectivity en Shapeways. Het CoE HTSM richt zich op de onderzoeks- en innovatieagenda van de hightechindustrie in de Brainportregio Eindhoven en de agrofoodsector in Greenport Venlo. De focusgebieden zijn:

- additive manufacturing (inclusief 3D-printing)
- agro-mechanics
- distributed sensor technology
- robotics

In drie labs – het Objexlab, Robotics Lab en GreenTechLab – krijgen het onderzoek en het onderwijs rond deze thema's vorm. Daarbij kunnen state of the art innovatieve technologieën worden toegepast. Binnen Fontys zijn tien instituten en negen lectoraten/onderzoekslijnen aangesloten bij het samenwerkingsverband op het gebied van HTSM.

In 2017 heeft het CoE HTSM veel gedaan op het gebied van de professionalisering van medewerkers. Zo verzorgde het CoE voor diverse organisaties cursussen Additive Manufacturing. Daarnaast zijn in het kader van Open Learning & Innovation Labs pilots uitgevoerd voor online en offline training binnen de aandachtsgebieden, waaraan meerdere bedrijven deelnamen. Op het gebied van praktijkgericht onderzoek is binnen het CoE ook veel werk verzet. In mei is voor het eerst het event ASQ Fontys georganiseerd tijdens de Dutch Technology Week. Met ongeveer vijftig bedrijven is gebrainstormd over mogelijke onderzoeksvragen rond HTSM. Verder zijn ruim dertig onderzoeksprojecten in samenwerking met studenten, docent-onderzoekers en medewerkers van bedrijven uitgevoerd. Ook is de kennisdatabase Figshare geïmplementeerd. Hier worden de resultaten van de onderzoeken gepubliceerd.

Automotive

Fontys participeert in het Automotive Center of Expertise (ACE), een samenwerkingsverband met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, de Hogeschool Rotterdam en het bedrijfsleven. ACE biedt een talentenprogramma met unieke projecten en gespecialiseerd onderzoek op het gebied van hightech mobiliteit. 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 de verdere ontwikkeling van zelfrijdende en elektrische auto's. Op de Automotive Campus in Helmond studeert continu een groep studenten van Fontys Hogeschool Automotive. Zij voeren onderzoek uit en specialiseren zich in een aantal vakgebieden, waarbij ze gebruikmaken van de testcentres op de campus. Op de A270 tussen Helmond en Eindhoven voeren ze onderzoek met testvoertuigen uit.

ACE versterkte in 2017 zijn positie als kenniscentrum door trainingen, bijscholingscursussen en workshops voor bedrijven te organiseren. Om de waarde van de automotive-industrie te ondersteunen kende het kabinet ACE een extra bijdrage van

€ 1 miljoen toe. In september ontvingen drie studenten hun ACE-certificaat voor het behalen van een pre-master Automotive of voor het afronden van het Talentenprogramma. Verder vonden binnen ACE verschillende evenementen plaats, zoals de Automotive Carrière dag en de ACE Partnerdag.

In een zelfgebouwde auto naar Berlijn

Op 9 juni organiseerden studenten van ACE een bijzondere race: in twee teams reden ze in een zelfgebouwde elektrische auto naar Berlijn. De route moest uiterst zorgvuldig worden gepland in verband met de laadmogelijkheden voor de voertuigen. Na veel ontberingen arriveerde Team Aeris Electric Drive 's nachts als eerste bij de Brandenburger Tor. Ook Team Elegance overwon onderweg slecht communicerende laadpalen en andere elektrische en mechanische mankementen.

Logistiek

Zes regionale KennisDC's Logistiek in Nederland helpen bedrijven en instellingen met toegepaste kennis. De KennisDC's vormen een landelijk dekkend netwerk van logistieke kennisdistributiecentra met een slimme onderlinge samenhang en samenwerking. Bij ieder KennisDC ligt de focus op speerpunten die inspelen op vragen en behoeften vanuit de markt en regio. Fontys leidt het KennisDC Logistiek Limburg, met als speerpunten Trade Compliance & Customs Management, E-Commerce/E-fulfilment en Supply Chain Redesign.

In 2017 organiseerde het KennisDC Logistiek Limburg onder meer veel activiteiten op het gebied van e-fulfilment (de afhandeling van orders vanuit webshops). Er vonden meer dan tien kennissessies, een seminar en een succesvolle hackathon plaats. De samenwerking tussen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen onder de vlag Keyport 2020 is verlengd tot 2019, met de logistieke hotspot e-Fulfilment Hub als uithangbord. Steeds meer e-commercebedrijven besluiten hun logistieke activiteiten in de Keyportregio te laten plaatsvinden. Daarnaast is het project SYN-ERGIE van start gegaan. In dit INTERREG-project slaan acht partners, waaronder dit KennisDC, de handen ineen voor een duurzamer goederentransport tussen West-Vlaanderen en Limburg. Ook is er in samenwerking met Windesheim en TNO een toolbox ontwikkeld met instrumenten om sociale innovatie op gang te brengen binnen organisaties.

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 en sport zijn inmiddels aansprekende professionele werkplaatsen opgezet.

In de zomer van 2017 zijn we begonnen met het onderzoeksproject Werkplaatsen Instrumentarium (WIN), om de effectiviteit van de professionele werkplaatsen te evalueren en bevorderen. Het WIN-project richt zich specifiek op professionele werkplaatsen in het werkveld van het domein Mens en Maatschappij. In 2017 vond bij Fontys ook een brede conferentie plaats over professionele werkplaatsen.

Werkplaats 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, onder regie van Fontys Hogeschool Sociale Studies en het lectoraat Sociale Veerkracht, richt zich op de themalijnen 'professionele verantwoordelijkheid', 'vraagverlegenheid en zorgmijding' en 'Civil Society'. Onderdeel van de werkplaats is het ReflexieLab, waarin wordt onderzocht hoe sociale reflexiviteit vorm kan krijgen in de praktijk.

Zorginnovatiecentra en -netwerken

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 en 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: De Wever, GGzE Woenselse Poort, GGz Breburg, Libra, De Zorgboog, Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis, Kempenhaeghe en Vitalis. In 2017 zijn met twee nieuwe organisaties afspraken rond zorginnovatie gemaakt: vanaf 2018 start bij Thebe een ZIC en bij Amarant een ZIN.

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. Er zijn inmiddels vijf CPI's: bij Lunet zorg (Eindhoven), Gastenhof (Maasbracht), Combinatie Jeugdzorg (Eindhoven), Surplus (Breda) en Amarant (Tilburg). Het aantal CPI's zal op termijn worden uitgebreid.

Prijs voor onderzoek over educatief partnerschap

Met het project 'Verschillende ouders, verschillende leerkrachten' heeft Fontys Hogeschool Pedagogiek de internationale Early Researcher Award gewonnen van de Association for Teachers Education in Europe (ATEE). Het project van het lectoraat Diversiteit en (Ortho)pedagogisch Handelen gaat over educatief partnerschap. Dit houdt in dat zowel ouders als leerkrachten een gedeeld doel hebben, namelijk het optimaliseren van de schoolprestaties van de kinderen. Om de leerkracht te ondersteunen is een kennisplatform gelanceerd met hulpmiddelen en handvatten om educatief partnerschap te realiseren.

Sociaal Innovatie Centrum (SIC)

Het Sociaal Innovatie Centrum (SIC) is een innovatief onderwijsconcept van Fontys in samenwerking met externe partners op het gebied van sociale innovaties. Als laagdrempelig innovatiecentrum ondersteunt het SIC mensen met dementie en hun naasten. Daarbij richt het zich in de eerste plaats op verbinding tussen de verschillende doelgroepen. De komende jaren houdt het SIC zich bezig met de ontwikkeling van vernieuwende interventies die de zorg en omgang met mensen met dementie verbeteren. Studenten HRM en Toegepaste Psychologie lopen stage op het SIC en doen onderzoek. Nadat in 2016 SIC Oosterwijk startte is in 2017 een tweede SIC in Tilburg geopend, in samenwerking met Midpoint Brabant. SIC Tilburg is aangesloten bij een netwerk van ondernemers en vertegenwoordigers van de overheid. Het SIC ondersteunt mensen en organisaties door hun anders te leren kijken naar vraagstukken en hen te helpen het werk slimmer te organiseren.

Partnerships Fontys Sportkunde

In 2017 is de opleiding Fontys Sportkunde duurzame strategische partnerships aangegaan met acht publieke en private partijen, om samen maatschappelijke doelen na te streven zoals gezondheidsbevordering, het versterken van de sociale cohesie en deelname aan lokale netwerken. De partnerships zijn de opvolgers van de interdisciplinaire Physical Activity Centres (PAC's) vanuit Fontys Sporthogeschool. In de partnerships combineren ruim 400 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 Kerkrade, de gemeente Venlo, Sportief Valkenswaard, Eindhoven Sport, 's-Port Den Bosch en Vitalis.

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 expertisecentra en professionele werkplaatsen waarin Fontys actief is (zie hiervoor). Voorbeelden zijn het Explore Lab en het Skills Lab voor zorgopleidingen. Het Explore Lab is 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. Het Explore Lab biedt ook ruimte aan het EGT Living Lab. Het Skills Lab is bedoeld voor studenten Orthopedische Technologie, een differentiatie van de opleiding Mens & Techniek.

Hybride leren: onderzoek naar het effect van Social Labs

Expertisecentra, professionele werkplaatsen, living labs: de laatste jaren ontwikkelen we steeds meer 'hybride leeromgevingen' waarin school en werk elkaar ontmoeten. Studenten krijgen hier de mogelijkheid om vanuit een holistische invalshoek te leren. In de zomer van 2017 is een onderzoek gestart om de effectiviteit en de impact op het leerproces in deze verschillende beroepsauthetieke leeromgevingen – gevat onder de noemer 'Social Labs' – in kaart te brengen. Het uiteindelijke doel is om het succes en de effectiviteit van de Social Labs te vergroten, en daarmee ons onderwijs en onderzoek voortdurend verder te ontwikkelen. Het onderzoek duurt twee jaar. In de eerste fase hebben we onderzocht wat het design van de huidige Social Labs kenmerkt, door 28 interviews te houden met coördinatoren. Wekelijks bloggen we over de voortgang van het project via www.sociallabs.nl.

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 praktijk gerichte 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. In 2017 is ook de Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding (ALO) van Fontys Sporthogeschool een partnership aangegaan met twee academische opleidingsscholen.

Kennisloketten en innovatiecentra

Fontys neemt deel aan diverse samenwerkingsverbanden waar ondernemers terecht kunnen met vragen over kennis en innovatie. Kennisloket en netwerkorganisatie United Brains (een samenwerking van de Technische Universiteit Eindhoven, Fontys, het Summa College uit Eindhoven en het ROC Ter AA uit Helmond) in Eindhoven slaat een brug tussen mkb en kennisinstellingen, en behandelt jaarlijks honderden vragen over innovatie. GreenBrains Venlo is een vergelijkbare schakel tussen kennis en markt, gericht op de agrarische sector. Fontys werkt hierin samen met HAS Hogeschool Den Bosch, Wageningen University & Research en het Limburgse Citaverde College. De loketten bieden ook studenten de kans om praktijkonderzoek bij bedrijven te doen of om nieuwe kennis om te zetten in concrete toepassingen.

In 2017 ging daarnaast het Innovatiecentrum Bravo van start, gericht op duurzame mobiliteit. Hierin slaan vijf partners – naast Fontys de Technische Universiteit Eindhoven, de provincie Noord-Brabant, het Reizigersoverleg Brabant en Hermes – de handen ineen om innovatie op het gebied van mobiliteit en openbaar vervoer te versnellen. Het centrum werkt vanuit de centrale thema's mens en gedrag, technologie en voertuig, en netwerken en knooppunten.

Kenniscentra

Het Fontys centrum voor Beroepen In het Onderwijs bundelt de kennis van Fontys en het werkveld op het gebied van onderwijs. Vervolgens maakt het centrum deze kennis toegankelijk voor onderwijsprofessionals. Rond de actuele thema's passend onderwijs, taal en gedrag zijn aparte kenniscentra opgezet. Het centrum initieert, stimuleert en begeleidt ook (praktijk)onderzoek, en organiseert inspirerende en verbindende ontmoetingen tussen professionals rond actuele vraagstukken en ontwikkelingen. Ook adviseert het centrum over leren en ontwikkelen in schoolorganisaties.

Fontys Kennisnetwerk in ontwikkeling

In 2017 heeft Fontys belangrijke stappen gezet op weg naar het Fontys Kennisnetwerk (FKN). Dit kennisnetwerk moet de kennis die de onderzoeksprogramma's binnen Fontys opleveren, toegankelijk maken. Bijvoorbeeld van de programma's rond studiesucces, flexibilisering en Social Labs. Er is een begin gemaakt met de ontwikkeling van een website en een database om de kennis te kunnen opslaan en delen.

Initiatieven rond ondernemerschap

Ondernemerschap van studenten is een belangrijke kans om kennis maatschappelijk te verzilveren. Fontys biedt studenten diverse mogelijkheden om hun ondernemerschap te ontwikkelen, in de eerste plaats via het Fontys Centrum voor Ondernemerschap en de Studentondernemersregeling. De samenwerkingsverbanden Starterslift, Bright Move, Next Move, 24 uur in bedrijf en Beagle Brabant zijn erop gericht om (beginnend) innovatief ondernemerschap in de regio verder te ontwikkelen. Via het programma Take-off hbo van het Regieorgaan SIA kunnen studenten de marktkansen van hun innovatie onderzoeken.

Fontys Centrum voor Ondernemerschap

De eerste stap richting het zelfstandig ondernemerschap van studenten is contact met het Fontys Centrum voor Ondernemerschap (CvO). Het CvO ondersteunt en stimuleert Fontysbreed (potentiële) studentondernemers. Zo organiseert het CvO diverse trainingen, evenementen, workshops en webinars op het gebied van ondernemerschap, zoals de training 'Ondernemen, iets voor jou?' en het jaarlijks terugkerende Fontys Student Startup Festival. Ook is er een speciaal coachingstraject voor studentondernemers. In november is de intentieverklaring getekend voor samenwerking tussen het CvO en de Stichting Ondernemersklankbord (OKB) Brabant. Via deze weg kunnen ondernemende Fontysstudenten begeleiding krijgen van externe mentoren en coaches met toegespitste kennis en kunde.

Op Strijp-S in Eindhoven heeft het CvO het ondernemersplein De Stek ingericht, een laagdrempelige locatie waar studentondernemers van Fontys kunnen werken, netwerken en samenwerken met andere ondernemers. Studentondernemers kunnen daarnaast terecht op het online platform www.young-entrepeneurs.nl, een netwerk van startende en gevestigde ondernemers. Het CvO houdt zich ook bezig met ondernemerschap binnen de opleidingscurricula. Er zijn twee minors over dit onderwerp ontwikkeld: de minor Ondernemerschap en de verdiepende minor Explore Your Entrepreneurship (EYE). Ondernemerschapsonderwijs heeft inmiddels bij veel instituten een plek binnen de opleidingen.

Studentondernemersregeling

Studenten die hun bedrijf en hun studie willen combineren kunnen zich via het CvO aanmelden voor de Studentondernemersregeling. Onder voorwaarden kunnen zij aanspraak maken op begeleiding door een (externe) coach, vrijstelling van de aanwezigheidsplicht en aanpassingen in de regelgeving op het gebied van toetsen, propedeuse, stages en afstuderen. Fontys wil hiermee een klimaat creëren waarin studentondernemers kunnen groeien en excelleren. Inmiddels maken ruim 52 studentondernemers binnen Fontys gebruik van de regeling. In 2017 zijn acht studenten die van de regeling gebruikmaakten, afgestudeerd op hun eigen bedrijf.

Tool tegen fraude op Marktplaats

Studenten van de opleiding Digital Business Concepts hebben een tool ontwikkeld om fraude op Marktplaats tegen te gaan. Een creatieve oplossing die verdergaat dan alleen de kennis van digitale tools. Bijzonder is dat de studenten een start-up hebben ontwikkeld waarmee ze niet alleen hun eigen professionele toekomst vormgeven, maar ook een bijzonder bijdrage leveren aan een actueel vraagstuk.

Samenwerkingsverbanden rond ondernemerschap

Fontys heeft diverse samenwerkingspartners op het gebied van ondernemerschap. Zo zijn we partner in Starterslift, dat innovatieve, startende ondernemers in de Midpointregio ondersteunt. Het bestuur van Starterslift heeft op 31 december 2017 besloten de stichting op te heffen en vervolgens de activiteiten voort te zetten onder de nieuwe op te richten Brabant Startup Alliance. Ook nemen we deel aan het valorisatieprogramma Bright Move in de Brainportregio, dat ondernemerschapsonderwijs, spin-offs en het vermarkten van nieuwe kennis stimuleert. Daarnaast is Fontys verbonden aan Next Move, een platform met de ambitie om het versnipperde aanbod aan ondernemersondersteuning in de Brainportregio te verbinden en om een community te bouwen die leidt tot groei van het aantal starters en doorstromers. Fontys is ook actief lid van 24 uur in bedrijf (24U). Dit netwerk organiseert uiteenlopende activiteiten voor ondernemers.

Verder neemt Fontys deel aan Beagle Brabant, een door de provincie Noord-Brabant ondersteund samenwerkingsverband tussen Brabantse hoger onderwijs- en kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Samen willen zij Brabantse ondernemers in staat stellen om te innoveren door over de grenzen van hun eigen vakgebieden heen te kijken. Dit moet leiden tot nieuwe, bijzondere start-ups. Beagle richt zich in het bijzonder op talent- en competentieontwikkeling van studenten. In 2017 is besloten om het tweede bestaansjaar te experimenteren met een focus op health-innovaties. Zo kan effectiever worden gewerkt aan relaties tussen geïnteresseerde bedrijven en kennisinstellingen.

Take-off hbo

Via het programma Take-off hbo kunnen studentondernemers de haalbaarheid van hun innovatieve idee onderzoeken door de technische en economische kansen en risico's in kaart te brengen. Het Regieorgaan SIA financiert zulke haalbaarheidsstudies. Studenten kunnen daarmee bijvoorbeeld een octrooionderzoek doen, een inventarisatie maken van beschikbare technologie en een marktanalyse uitvoeren. De start-ups krijgen tussen de € 20.000 en € 25.000 subsidie. Landelijk is Fontys de hogeschool met de meeste gehonoreerde aanvragen. De volgende aanvragen uit 2017 zijn gehonoreerd:

- *Urban Entonomy (Wurmpie Wurmpie)* van student Shasco Laugs en alumnus Raf Errui: richt zich op urbane proteïneproductie uit meelwormen, als basis voor veilig voedsel voor menselijke consumptie;
- *MIRAZ* van studenten Tom Hummel en Fil Huiberts: een product dat woestijnvorming wil tegengaan door water te condenseren en vervolgens op een effectieve en efficiënte manier te irrigeren;

- *Mind Mansion* van studenten Jordy Senssen, Lisa Slegers, Mike de Greef, Luke van der Loop en Melle Janssen: wil therapieën verbeteren en mensen van fobieën en angsten afhelpen door therapie te combineren met virtual reality, gamification en biofeedback in één tool;
- *Felix* van onder anderen student Diana van der Sanden: een kleine robot die het mogelijk maakt om je bewust te worden van je geluk, en dat te delen.

Ondernemen in een circulaire economie

De circulaire economie biedt veel mogelijkheden voor ambitieuze studenten die een eigen onderneming willen starten. Naast de minoren die specifiek gericht zijn op ondernemerschap kunnen zij de nieuwe minor Circulaire Economie volgen. Hierin leren zij meer over de (on)mogelijkheden van een afvalvrije economie. Ze leren schakelen tussen zakelijke en maatschappelijke belangen, ze leren creatief, met lef én onafhankelijk te denken, en ze leren interdisciplinaire oplossingen te bedenken. Inmiddels volgen 34 Fontysstudenten deze minor. Vanuit het lectoraat De ondernemende regio is ook het Impulsteam Circulaire Economie opgezet, dat projecten over dit thema binnen Fontys aan elkaar wil verbinden.

3.2 Flexibel en vraaggericht onderwijs

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. Daarom richten we ons nadrukkelijk op modularisering van het (deeltijd)onderwijs en tijd- en plaatsafhankelijk leren via online onderwijs.

Flexibilisering deeltijdonderwijs

Wij zien onderwijsflexibilisering als onderdeel van onze maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan talentontwikkeling en economische ontwikkeling. Daarom zet Fontys in op flexibilisering van het hoger onderwijs aan volwassenen. In het instellingsplan Fontys Focus 2020 zijn ambities geformuleerd op het gebied van een Leven Lang Leren (LLL). LLL heeft voor Fontys in de eerste plaats een emancipatiefunctie: het is voor (jong)volwassen werkenden een belangrijk middel voor professionele, sociale en persoonlijke ontplooiing én mobiliteit. Daarnaast fungeert LLL als vliegwiel voor innovatie van onderwijs.

Samen met acht andere hogescholen heeft Fontys in 2015 de ambitie uitgesproken om onderwijs aan te bieden dat inspeelt op de kenmerken van de student en aansluit bij de scholings- en ontwikkelvragen uit de markt. In het programma Flexibilisering deeltijdonderwijs voor volwassenen hebben we die ambitie vertaald naar een selectie van ons deeltijdonderwijs. Het programma is gericht op volwassenen die een hbo-getuigschrift willen halen, en op volwassenen die een specifieke onderwijseenheid willen volgen om hun bekwaamheid te onderhouden, verdiepen of verbreden. Het omvat een aantal pilots die deelnemen aan de experimenten leeruitkomsten en vraagfinanciering, waarvoor subsidie is toegekend door het ministerie van OCW.

Experimenten flexibilisering

Fontys verzorgt een breed palet van ruim 100 deeltijdopleidingen (16 Ad's, 63 bachelors, 29 masters). Hiervan nemen 39 opleidingen deel aan het experiment leeruitkomsten. Een van deze opleidingen, een Ad-opleiding, neemt daarnaast ook deel aan het experiment vraagfinanciering. Binnen alle betrokken domeinen zijn de deelnemende opleidingen in 2017 op flexibele basis gestart met nieuw ingestroomde studenten:

- In domein Economie Eindhoven was in 2016 al een tiental studenten begonnen met de eerste vernieuwde onderwijsmodule Essentials. Per 1 februari 2017 is de tweede module Operations gestart. In september is de tweede lichter studenten – ruim veertig studenten binnen drie opleidingen – begonnen met de eerste module.
- Bij aanvang van het studiejaar 2017-2018 zijn in domein Educatie ongeveer zeshonderd studenten gestart aan de deelnemende deeltijdopleidingen.
- In domein Gezondheidszorg startten in september in totaal dertig studenten aan de deeltijdopleiding Management in de Zorg, van wie de helft aan de bacheloropleiding en de andere helft aan de Ad.
- In domein Techniek startten in september 22 studenten aan de bacheloropleiding Leraar Consumptieve Techniek en 6 studenten aan de Ad Onderwijsondersteuner Consumptieve Techniek. Daarnaast startten 25 studenten aan de bacheloropleiding Leraar Technisch Beroepsonderwijs (LTB) en 6 studenten aan de Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs. In november is de visitatie van de opleiding LTB succesvol afgerond. Dit was de eerste visitatie van een opleiding die participeert in het experiment leeruitkomsten. Het panel prees de structuur van de 'blokkendoos' en sprak vertrouwen uit in de opzet van de studiecoaching met bijbehorende professionalisering. De Ad Engineering, die in beide experimenten participeert, start in het voorjaar van 2018.

De onderwijsontwikkeling binnen de pilots vergt veel van de betrokken docenten en medewerkers. De pilots Educatie Samen Flexibel en Fontys Pro Economie organiseerden intensieve 'ontwikkeldagen', waaraan iedereen die betrokken is bij de onderwijsontwikkeling en de uitvoering binnen de pilots deelnam. Dit blijkt essentieel om de inhoudelijke doelen en planning te realiseren en om gezamenlijke beelden te creëren.

In november 2017 is de scope van het programma Flexibilisering deeltijdonderwijs aangescherpt: de mogelijkheid om te flexibiliseren binnen de voor het programma geldende regels geldt niet voor het gehele deeltijdonderwijs binnen Fontys, maar is beperkt tot de opleidingen die deelnemen aan de experimenten leeruitkomsten en vraagfinanciering. Er is een programma-directeur aangesteld om de programmalijnen (strategisch kader, onderwijs en didactiek, toekomstig organiseren, marktwerking, kwaliteitszorg, professionalisering) verder te versterken.

Speciaal voor werkenden: Fontys Pro

Wie naast zijn baan een studie wil volgen kan sinds 2017 terecht bij Fontys Pro, gericht op de professionele markt. Fontys Pro ondersteunt werkenden bij hun professionele en persoonlijke ontwikkeling – op maat, vanuit actuele inzichten en samen met bedrijven en andere professionals. Binnen Fontys Pro zijn alle deeltijdopleidingen, cursussen en trainingen van Fontys gebundeld. Door de flexibele opzet en de persoonlijke begeleiding zijn de studies goed te combineren met werk en privé.

Uitbreiding Associate degrees

In het kader van een Leven Lang Leren investeert Fontys ook in Associate degree-programma's. Hiermee willen we beter aansluiten op de behoeften van het werkveld en uitval van specifieke doelgroepen reduceren. Een tweejarige Ad is vooral aantrekkelijk voor werkenden met een mbo-achtergrond die wel kennis willen opdoen op hbo-niveau, maar niet direct een traject voor minimaal vier jaar willen starten. Deze investering omvat zowel uitbreiding van het aanbod als uitbreiding van het aantal studenten bij de bestaande Ad's. In 2017 zijn drie nieuwe Ad's van start gegaan: de Ad's Commerciële Economie, Werktuigbouwkunde en Elektrotechniek. Onze inspanningen zijn succesvol: de instroom in Ad's is met 55% toegenomen ten opzichte van vorig jaar (zie paragraaf 2.1).

Overige ontwikkelingen onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod van Fontys heeft zich de afgelopen jaren verder geëvolueerd, in samenspraak met de werkveldpartners in de regio en daarbuiten. In 2017 hebben we een Human Capital Agenda voor ons opleidingsaanbod opgesteld, aan de hand van de sectorale agenda's en trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Dit heeft een beeld opgeleverd van de huidige en toekomstige opleidingsbehoeften binnen de sectoren en branches waar Fontys zich op richt. Op basis van de analyse is een quick scan gedaan voor het aanbod Ad's, minors en masters. De resultaten helpen ons om het opleidingsaanbod nog beter te laten aansluiten bij onze koers.

TEC-skills in opleidingscurricula

Fontys leidt studenten op met TEC-skills. Deze TEC-skills zullen dan ook verankerd worden in onze opleidingen. Daarvoor is het noodzakelijk om onderzoek te doen naar de toekomstige rollen, de gevraagde vaardigheden en de vereiste kennis. Dat onderzoek doen we in nauwe samenwerking met het werkveld. De verankering van de TEC-skills in de opleidingscurricula moet immers verbonden zijn met ontwikkelingen in het bedrijfsleven, in maatschappelijke organisaties en binnen het praktijkgericht onderzoek.

Minors

In 2017 zijn 22 nieuwe minors gestart, waaronder de minors EmbraceTEC, Circulaire Economie, International Sport Business en Pedagoog in de Sport. Studenten kunnen kiezen uit in totaal 45 Fontysbrede minors, een forse uitbreiding ten opzichte van voorgaande jaren. (zie ook paragraaf 3.4).

Online onderwijs

Via de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs (SURF) ontving Fontys Sporthogeschool in 2017 subsidie voor het project 'Open en online leeromgeving voor praktijkgericht onderzoek binnen de lichamelijke opvoeding'. De noodzaak voor deze leeromgeving is ontstaan vanuit een curriculumvernieuwing en hieraan gekoppelde onderwijsbeoordelingen, waaruit bleek dat studenten van de Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding (ALO) behoefte hebben aan meer vakspecifieke ondersteuning op het gebied van praktijkgericht onderzoek.

Traineeship

Via de Europese subsidieregeling INTERREG Vlaanderen-Nederland ontving Fontys Hogeschool ICT samen met andere bedrijven en onderwijsinstellingen subsidie voor het project Train4SmartServices. In dit project wordt een grensoverschrijdend traineeprogramma ontwikkeld en uitgevoerd, gericht op professionals met digital skills, om hen enthousiast te maken voor een baan in de IT en smart services. De deelnemers worden 'smart' opgeleid, waarbij werken en leren continu in elkaar overlopen. Dit moet resulteren in een daling van het aantal openstaande vacatures in de regio, en in beter inzicht in de arbeidsmarkt op het gebied van smart services.

Traineeship bij TeamNL

NOC*NSF en Fontys Economische Hogeschool Tilburg (FEHT) hebben een samenwerkingsovereenkomst gesloten. FEHT levert via de opleidingen SPECO en de Johan Cruyff Academy (voor topsporters) al sinds jaar en dag stagiairs, maar de samenwerking gaat nu nog verder geïntensiveerd worden. Zo ontstaat voor de student en voor beide partijen een win-win-winsituatie. Vanaf dit collegejaar kunnen studenten namelijk jaarlijks instromen in een tweejarig traineeship bij TeamNL, afdeling Marketing en Commerce binnen NOC*NSF.

3.3 Praktijkgericht onderzoek

Het onderzoek binnen Fontys wordt uitgevoerd via lectoraten en onderzoekprogramma's met (Europese) subsidies. Met praktijkgericht onderzoek wil Fontys bijdragen aan innovatie van de beroepspraktijk. Voorwaarde is dat de resultaten van het onderzoek bruikbaar en toepasbaar zijn. Dat houdt in dat het onderzoek kennis, inzichten en producten oplevert die problemen in de beroepspraktijk oplossen of de beroepspraktijk verder ontwikkelen. Daarbij zoeken we nadrukkelijk de interactie met het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. Binnen Fontys werken we samen over de eigen grenzen van lectoraat en instituut heen. Op opleidingsniveau worden de leerlijnen vanuit het onderzoek gevoed. Om de positionering van Fontys als kennisinstelling kracht bij te zetten, laten we de middelen voor praktijkgericht onderzoek geleidelijk toenemen naar 10% in 2020.

In de beleidsagenda Fontys Focus Onderzoek ligt de nadruk op de positie van Fontys als kennisinstelling in de regio, met ook een nationale en internationale oriëntatie. Binnen die context kwam het praktijkgericht onderzoek – in nauwe samenhang met onderwijs en werkveld – in paragraaf 3.1 al aan bod. Onderstaand bespreken we de ontwikkelingen waarbij het zwaartepunt bij het onderzoek ligt.

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 onderhoudt de contacten met andere kennisinstellingen en verwerft subsidieprojecten. Elk instituut heeft inmiddels een of meerdere eigen lectoraten, of is intensief betrokken bij de lectoraten van andere opleidingen. In 2017 zijn er vijf nieuwe lectoraten begonnen:

- *Waarden van diversiteit* van Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg, dat zich richt op de ontwikkeling van kennis en professionaliseringsstrategieën die leraren ondersteunen in het bieden van optimale ontwikkelingskansen voor al hun leerlingen;
- *Operational Excellence* van Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Educatie en Techniek, dat zich vooral bezighoudt met de bedrijfskundige aspecten van nieuwe product- en productietechnologie, automatisering en flexibilisering van productieprocessen, optimalisatie van keteninformatiesystemen en *collaborative business models*;
- *Opvoeden voor de toekomst* van Fontys Hogeschool Pedagogiek, dat onderzoek verricht naar opvoedingswaarden en opvoedingsdilemma's waarvoor ouders en professionele opvoeders zich in de huidige samenleving gesteld zien;
- *High Tech Embedded Software* van Fontys Hogeschool ICT, dat zich richt op het beheersen van softwarecomplexiteit, met een speciale focus op internet of things (veilig verzenden van data in netwerken met een laag energieverbruik) en robotics (software voor robots);
- *Applied Natural Sciences* van Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurwetenschappen, dat het brede gebied van technische natuurkunde, chemie, chemische technologie en Life Sciences bestrijkt, en zich daarbinnen richt op zes speerpunten die samenhangen met vraagstukken uit het omringende werkveld. Een van de drie lectoren is dr. Peter Thüne, lector Solar Fuels, de eerste L.INT-lector – een lector die zowel bij een hogeschool als bij een NWO-instituut is aangesteld.

In totaal telde Fontys eind 2017 45 lectoraten, waarvan één in samenwerking met een andere hogeschool (Zuyd Hogeschool). Zie bijlage 2 voor een overzicht van en een korte toelichting op alle lectoraten.

Onderzoeksprogramma's

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, zoals nationale en internationale subsidies. De inspanningen om

de kwaliteit – en daarmee de kansrijkheid – van de subsidieaanvragen te verhogen, hebben in 2017 hun vruchten afgeworpen. Vanuit diverse regelingen is een groot aantal subsidies toegekend voor onze onderzoeksprojecten.

RAAK-regeling

Via de RAAK-regeling van het Regieorgaan SIA werkt Fontys samen met andere hogescholen, ondernemers en publieke professionals aan innovatie en de ontwikkeling van nieuwe kennis. RAAK financiert innovatieve onderzoeksprojecten via RAAK-publiek, RAAK-mkb, RAAK-PRO en Top-up. Regelmatig gebeurt dit vanuit een van de expertisecentra waar Fontys bij betrokken is. In 2017 zijn via de RAAK-regeling de volgende onderzoeksprojecten gehonoreerd:

RAAK-publiek:

- Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg – Afstemmen op diversiteit in de klas. De ontwikkeling van een passend professionaliseringspalet voor leraren

Het afstemmen op verschillen tussen leerlingen vraagt complexe differentiatievaardigheden en kennis van de leraar. Leraren moeten daarbij keuzes maken op basis van hun verwachtingen over individuele leerlingen. Maar soms hebben leraren onterecht lage verwachtingen van gestigmatiseerde groepen. In dit onderzoek wordt een passend professionaliseringspalet ontworpen om leraren te leren afstemmen op diversiteit in de klas, in de vorm van onder meer een routekaart en inspiratiekaarten voor leraren.

RAAK-mkb:

- Fontys Paramedische Hogeschool – SHoe-TIMeS: Shear force Textile Intelligent Measurement System

Met ruim 1,2 miljoen patiënten is diabetes is een van de meest voorkomende chronische ziektes in Nederland. Veel mensen met diabetes krijgen last van voetproblemen, waardoor ze minder bewegen en minder vaak deelnemen aan maatschappelijke activiteiten. Deze voetproblemen ontstaan onder meer door druk- en schuifkrachten die in een schoen op de voet worden uitgeoefend. Doel van dit multidisciplinaire onderzoek is om een draagbaar meetsysteem te ontwikkelen dat deze krachten in beeld brengt.

- Fontys Hogeschool Engineering & Fontys Hogeschool ICT – Let's Move IT

De mkb-maakindustrie vraagt om betaalbare mobiele robotsystemen die het transport van goederen en materialen op de eigen werkvloer kunnen verzorgen. Daarbij wil men niet afhankelijk zijn van één leverancier: er zijn combinaties van robots van verschillende leveranciers nodig, elk met verschillende functionaliteiten. Dit project beoogt om verschillende fabricaten en typen mobiele robots beter met elkaar te laten communiceren en samenwerken.

RAAK-PRO:

- Fontys Hogeschool Engineering en Automotive – VETIS (Verder komen met Elektrisch Transport in de Stad)

Bij de transitie naar schone en duurzame mobiliteit gaat in Nederland veel aandacht uit naar elektrische bussen en stadsdistributievoertuigen. Daarbij stuiten bedrijven op problemen, bijvoorbeeld met het rijbereik. Dit project gaat een vloot van bussen en stadsdistributievoertuigen monitoren om te onderzoeken hoe rijbereik en energieverbruik kan worden verbeterd. De rapporten, modellen, tools en handleidingen komen na afloop ter beschikking van alle geïnteresseerde Nederlandse bedrijven en onderzoeksinstituten.

- Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurwetenschappen – Printing makes sense

Nieuwe 'lab on a chip'-technologieën maken diagnostische testen buiten het laboratorium mogelijk, waardoor de uitslag meteen bekend is en eventueel direct met een therapie gestart kan worden. Maar de toepassing van deze technologieën loopt in de praktijk achter bij de verwachtingen. Printtechnologieën kunnen hierin uitkomst bieden. Dit project wil met een combinatie van verschillende printtechnieken een platform genereren rond de ontwikkeling van biosensors, en een volledig geprinte sensor produceren die met een smartphone uit te lezen is.

- Fontys Paramedische Hogeschool – e-Exercise lage rugpijn

Lage rugpijn is de meest voorkomende klacht in de fysiotherapiepraktijk en heeft een grote sociaaleconomische impact. Onderzoek toont aan dat de effectiviteit van de behandeling grotendeels afhangt van de mate waarin patiënten bewust hun gedrag en levensstijl veranderen en blijven oefenen. Dit project richt zich op 'blended' fysiotherapie, een combinatie van face-to-facesessies en een online programma met instructievideo's, voorlichtingsmodules en een module om fysieke activiteit te stimuleren.

Top-up:

- Fontys Paramedische Hogeschool – Praten kan ik niet... maar communiceren wel!

In dit project worden communicatietrainingen georganiseerd voor gezinnen met kinderen met een beperking. Daarbij worden kennis en vaardigheden die zijn opgedaan in het gelijknamige RAAK-PRO-project actief getraind, zowel met gezinsleden als met therapeuten van kinderen met een ernstige communicatieve beperking. Studenten worden actief betrokken, om zo op een intensieve en speelse wijze kennis te maken met deze complexe, interdisciplinaire problematiek.

- Fontys Paramedische Hogeschool – Langer thuis, wat haal je in huis?

Vervolg van het gelijknamige RAAK-PRO-project, dat gericht was op de acceptatie van technologie door ouderen en op onderwijs aan technologie- en zorgstudenten. Dit Top-upproject zorgt voor verdere doorontwikkeling van het onderwijs, toegespitst op paramedici. Daarbij worden specifieke vormen van ondersteuning uitgewerkt waarvan paramedici steeds meer gebruikmaken en waarvan het succes afhangt van de mate waarin de patiënt ze accepteert en gebruikt, zoals oefeningen via apps en monitoring van gezondheidsgegevens.

Creatieve industrie – Kennis Innovatie Mapping

Het programma Creatieve industrie – Kennis Innovatie Mapping (KIEM) is gericht op het financieren van kortlopend fundamenteel en industrieel onderzoek. Onderzoekers kunnen namens een consortium financiering aanvragen. In 2017 ontving het volgende project financiering via KIEM:

- Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek – Hergebruik van kurk

Natuurkurk is een hernieuwbare grondstof waarin relatief veel CO₂ is opgeslagen en die – naast flessenkurken – dankzij zijn unieke eigenschappen vele toepassingen kent. Helaas belandt kurk na eenmalig gebruik vaak in de verbrandingsoven. Een mogelijk alternatief is om kurkafval in te zamelen, te verwerken via granulaat tot een hoogwaardig kurkpoeder en te hergebruiken als grondstof voor innovatieve kurkproducten. In dit project ligt de focus op de kritieke bewerkingsstap van gerecycleerd granulaat naar een homogeen kurkpoeder.

Operationeel Programma Zuid-Nederland 2014-2020

Het Operationeel Programma Zuid-Nederland 2014-2020 (OPZuid) is een Europees subsidieprogramma voor de provincies Zeeland, Limburg en Noord-Brabant. Speerpunten zijn innovatiebevordering en de overgang naar een koolstofarme economie. OPZuid wordt gefinancierd door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO). In 2017 zijn bij OPZuid de volgende onderzoeksprojecten gehonoreerd:

- Fontys Hogeschool ICT – VIBE (Virtual Humans in the Brabant Economy)

Dit project richt zich op de toepassing van virtual humans (avatars) in de zorgsector. Deze avatars zijn nog niet slim ontwikkeld: ze leren niet, hebben een robotachtige uitstraling en reageren niet op veranderende situaties. Ook is de interactie tussen mens en avatar gering. VIBE brengt hier verandering in en creëert een basistechnologie die toepasbaar is in veel sectoren. Daarnaast wordt in drie zorgdomeinen geëxperimenteerd met de inzet van virtual humans.

- Fontys Sporthogeschool & Fontys Hogeschool ICT – Voorkom en herstel

In dit project wordt een living lab gecreëerd om innovatieve oplossingen te vinden op het gebied van motoriek en lichaamsfuncties. Hiertoe worden de mogelijkheden van virtual reality in combinatie met sensoren en bio- en neurofeedback onderzocht. Het project is een samenwerkingsverband van vijf mkb'ers, twee kennisinstellingen en twee zorginstellingen. Daarnaast dragen enkele kennisleveranciers bij aan de kwaliteit en de resultaten van het project.

- Fontys Hogeschool ICT & Fontys Sporthogeschool – The Vitality living lab

Doel van dit project is om binnen vier jaar te komen tot een wereldwijd uniek ecosysteem voor innovatie en businesscreatie in het domein van sport en vitaliteit. De bestaande infrastructuur en de sterke kennisbasis in de Brainportregio vormen het vertrekpunt. Versterkte sportfieldlabs bieden een concurrentievoordeel aan bedrijven om hun marktpositie te versterken, en stimuleren zo de regionale economie en werkgelegenheid.

TKI Dialog

De logistieke sector is van groot economisch belang in Nederland, ook als dienstverlenende tak binnen andere sectoren. Dat maakt het extra belangrijk om deze sector te behouden en te versterken. TKI Dialog jaagt innovatie in logistiek aan. Door samen te innoveren wil de topsector Logistiek in 2020 de beste logistieke sector ter wereld zijn. In 2017 kregen de volgende projecten subsidie via TKI Dialog:

- Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek – Kansen van het UCC voor de BV Nederland

De nieuwe Europese Douanewetgeving (DWU, of Engels: UCC) harmoniseert het douanetoezicht op EU-buitengrensoverschrijdende goederenstromen. Een aantal, voor het bedrijfsleven aantrekkelijke, regelingen is in deze wetgeving vervallen. Dit project onderzoekt welke ruimte voor interpretatie de wetteksten bieden voor nieuwe toezichtconcepten waarmee de administratieve lasten en logistieke kosten voor bedrijven kunnen dalen.

- Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek – E-Global

Op dit moment worden meer e-commercezendingen in Nederland geïmporteerd dan geëxporteerd. Dat staat haaks op het beeld van Nederland als krachtige speler op de internationale logistieke markt. Om de logistieke operaties te verbeteren zijn nieuwe, efficiëntere en effectievere concepten nodig voor voorraadbeheer, magazijnontwerp en bezorging. Dit project ontwikkelt nieuwe tools en verdienmodellen voor e-commerce logistiek.

- Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek – Pricing of Maritime and Continental Synchromodal Services

In maritieme en continentale ketens zijn klanten gewend om de prijs te betalen van de modaliteit die wordt ingezet. Dit project ontwikkelt pricing-methoden waarbij de prijs voor synchromodale diensten is losgekoppeld van de gebruikte modaliteit. De prijsstelling beoogt ook verladers te prikkelen om de dienstverlener meer planningsvrijheid te bieden.

- Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek – Innovation for Future Skills (InFus@2.0)

Dit Human Capital-onderzoeksprogramma ontwikkelt nieuwe opleidingsmiddelen en programma's en een versterkte kennisinfrastructuur voor onderwijs en bedrijfsleven voor de duurzame inzetbaarheid van human capital in de logistieke sector. Dat gebeurt op basis van innovatieve kennis en technologische ontwikkelingen als robotisering en automatisering.

- Fontys Hogeschool Engineering – Mens en robot in het magazijn

In dit project worden praktische experimenten uitgevoerd om de inzetbaarheid van robotica in het magazijn te onderzoeken, en de implicaties daarvan voor de operatie en de medewerkers. De nieuwe robotica, die fundamenteel verschilt van de automatisering en robotisering die we gewend zijn, vereist nieuwe vaardigheden van personeel op het gebied van bijvoorbeeld interactie tussen mens en robot, planning en organisatie, veiligheid en ergonomie.

Fontys Onderzoeksprijs

Evelyne Meens won met haar promotieonderzoek *Individuele verschillen tussen studenten in relatie tot hun studie (keuze) succes* de Fontys Onderzoeksprijs. Meens werkt bij de dienst Studentenvoorzieningen en deed een Fontysbreed praktijkonderzoek naar de manier waarop studiesucces bij studenten kan worden verbeterd. Ze ontwikkelde ook nieuwe instrumenten gericht op een juiste studiekeuze, zoals de Fontys Studiekeuzecheck en de Startthermometer (zie hoofdstuk 2).

NWA Startimpuls

Binnen de Startimpuls van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) is ruimte voor thematisch onderzoek op een aantal door het ministerie van OCW geselecteerde routes. De Startimpuls heeft als doel om te experimenteren met de implementatie van de Nationale Wetenschapsagenda (NWA). Door deze impuls kunnen nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan tussen wetenschap en praktijk. In 2017 honoreerde NWA Startimpuls de volgende aanvraag:

- Fontys Hogeschool ICT – Verantwoorde Waardecreatie met Big Data (VWData)

Big Data speelt een steeds grotere rol in onze maatschappij, in het bedrijfsleven en in de wetenschap. Steeds meer keuzes en besluiten worden gebaseerd op de analyse van verzamelde gegevens. Maar vaak is niet duidelijk hoe Big Data juridisch en ethisch verantwoord én maatschappelijk acceptabel kan worden ingezet. Dit programma geeft een impuls aan wetenschappelijk onderzoek en aan technische en maatschappelijk oplossingen om verantwoord om te gaan met Big Data.

Stimuleringsfonds Metropoolregio Eindhoven

Binnen de Metropoolregio Eindhoven werken 21 gemeenten bestuurlijk samen aan oplossingen voor de regio. De ambitie is om de Brainportregio verder te ontwikkelen tot een economische wereldspeler die internationale allure koppelt aan regionale eigenheid. Subsidies moeten de innovatieve kracht van de regio versterken. In 2017 ontving het volgende project een subsidie vanuit het Stimuleringsfonds van de Metropoolregio Eindhoven:

- Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurwetenschappen – Printable Electrodes Project

In dit project wordt een demonstrator (testopstelling) geproduceerd voor elektrolyse van water met elektroden gebaseerd op edelmetaalvrije katalysatoren. Voor de productie van deze bijzondere elektroden wordt inkjetprinttechnologie ingezet. Dit onderzoek vormt een van vele stappen op weg naar de ontwikkeling van een Solar Capturing-systeem dat synthetische oliën produceert.

HTSM2017

Binnen het NWO-domein Toegepaste en Technische Wetenschappen kunnen jaarlijks onderzoeksvoorstellen worden ingediend op het gebied van HTSM. Dit is een uitvloeisel van het door het kabinet ingezette topsectorenbeleid. HTSM is gericht op het stimuleren van excellent fundamenteel en toepassingsgericht onderzoek, om de concurrentiepositie van Nederland te versterken. In 2017 is het volgende voorstel gehonoreerd:

- Fontys Hogeschool Engineering – Stable and Adjustable Mechanisms for Optical Instruments and Implants (SAMOII)

Dit onderzoek richt zich op de ontwikkeling van stabiele en makkelijk verstelbare (optische) componenten voor de hightechindustrie, ruimtevaart en gezondheidszorg. De focus ligt bij systemen die vervaardigd worden met 'additive manufacturing'. De uitkomsten van het project gaan leiden tot kostenbesparing en een betere werking van implantaten, instrumenten en optische systemen.

Electric Mobility Europe

Electric Mobility Europe (EMEurope) is een transnationaal subsidieprogramma dat is opgezet door veertien Europese landen en regio's, in samenwerking met de Europese Commissie en de European Green Vehicles Initiative Association. EMEurope financiert innovatieprojecten die de uitrol van e-mobiliteit in stedelijke gebieden bevorderen. In 2017 ontving het volgende project een subsidie:

- Fontys Hogeschool Automotive – CO-START e-bus

Doel van dit project is om de toepassing van elektrische bussen (e-bussen) in bestaande openbaarvervoersystemen mogelijk te maken. Vanuit een integrale aanpak worden onderwerpen op verschillende niveaus onderzocht: on-boardsystemen, het voertuig, de vloot, het stroomnet en de politieke besluitvorming rondom het thema. Bij het onderzoek zijn partners uit Zweden en Duitsland betrokken.

Horizon 2020

Horizon 2020 is het programma van de Europese Commissie om Europees onderzoek en innovatie te stimuleren. Doel is om het concurrentievermogen van Europa te vergroten en om oplossingen te bedenken voor maatschappelijke problemen die in heel Europa spelen. De volgende projecten ontvingen in 2017 financiering:

- Fontys Paramedische Hogeschool – EuroAgeism

EuroAgeism is een multidisciplinair, multisectoraal, internationaal netwerk van onderzoekers, beleidsmakers en professionals uit de sociale sector en de gezondheidszorg. Het netwerk traint een nieuwe generatie jonge onderzoekers op het gebied van ageism: de complexe en vaak negatieve beeldvorming van ouderdom. Vanuit Fontys werkt een jonge onderzoeker vanuit een multidisciplinaire invalshoek aan gebruikersgerichte producten en diensten voor de gezondheidszorg.

- Fontys Paramedische Hogeschool – SoCaTel

Dit project richt zich op de groeiende behoefte van de steeds ouder wordende samenlevingen in Europa. Het focust op de toegankelijkheid van zorg- en welzijnsdiensten, met de nadruk op de langdurige zorg. SoCaTel organiseert een gebruiksvriendelijk platform dat vraag en aanbod aan elkaar moet verbinden. Dat moet ervoor zorgen dat mensen langer thuis kunnen wonen. Het ontwerpproces wordt een samenwerking tussen eindgebruikers, publieke diensten en innovatieve partijen.

Publicaties

In 2017 verschenen van Fontysmedewerkers onder meer 50 publicaties, waaronder 29 tijdschriftartikelen, 4 boeken, 4 boekdelen, 3 conferentiebijdragen, 7 bijdragen aan periodieken en 3 rapporten. Deze publicaties zijn vindbaar via Google, Fontyspub, HBO-Kennisbank en de zoekmachine biep.nu. Fontysonderzoekers nemen hun publicaties steeds vaker op in Researchgate, al dan niet full text. Hiervan zijn geen statistieken te achterhalen. Publicaties van Fontyslectoren zijn daarnaast vindbaar via NARCIS. Fontyslectoren genereren in toenemende mate publiciteit: zij treden met grote regelmaat op in de (plaatselijke) pers als deskundigen. Via krantenartikelen en tv-interviews geven zij inhoud aan deze vorm van kennisdisseminatie.

Onderzoeksoutput en -data

In 2017 heeft Fontys met een beleidsnotitie Open Access stappen gezet om, conform het Nationaal Plan Open Science, tot 100% open toegang tot onderzoeksoutput in 2020 te komen. Daarnaast zijn we gestart met een project voor de implementatie van Research Datamanagement (RDM). RDM is het duurzaam en gestructureerd creëren, opslaan, onderhouden, beschikbaar stellen en langdurig bewaren van onderzoeksdata. In de eerste fase van dit project, die liep tot en met december 2017, hebben we in drie pilots praktijkervaring opgedaan met RDM en een kopgroep van mediatheekmedewerkers en onderzoekondersteuners geprofessionaliseerd.

Verankering onderzoek in onderwijs

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 immers 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 expertisecentra en professionele werkplaatsen, waar ze samenwerken met professionals uit de beroepspraktijk, onderzoekers en docenten (zie paragraaf 3.1). 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.

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 (gepromoveerde) directeur. In 2017 heeft de commissie geadviseerd bij zes nieuwe aanvragen voor lectoraten. Daarnaast is gereageerd op negen verlengingsaanvragen voor bestaande lectoraten. Ook is de commissie gestart met een interne reflectie op haar functie, positionering en werkzaamheden, om goed voorbereid te zijn op de gevolgen van de doorontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek bij Fontys.

Commissie Ethiek van Onderzoek

Voor het domein Mens en Maatschappij heeft Fontys een Commissie Ethiek van Onderzoek. Deze commissie beoordeelt onderzoeksvoorstellen van lectoraten, docenten en studenten (via docentbegeleiders) op ethische integriteit. In 2017 heeft de Commissie Ethiek van Onderzoek advies uitgebracht over 21 ingediende onderzoeksvoorstellen. Daarnaast is zij zeer regelmatig het gesprek aangegaan met onderzoekers en afstudeerbegeleiders. Naast de concrete kwesties over onderzoeksvoorstellen besprak de commissie ook organisatorische oplossingen in de afstudeerfase die meer recht doen aan het belang van ethiek van onderzoek. Tijdens een themabijeenkomst is de wijze waarop ethiek van onderzoek aan bod moet komen in een professionele masteropleiding uitvoerig besproken.

In januari 2017 verscheen het boek *Ethiek van praktijkgericht onderzoek. Zonder ethiek is het al moeilijk genoeg*, dat de commissie heeft kunnen schrijven dankzij een bijdrage van het Fontys Steunfonds. Dit boek werd gepresenteerd tijdens de ZINconferentie die de commissie op 18 april 2017 organiseerde. Op de ZINconferentie volgde verder een vijftigtal medewerkers een aantal lezingen en workshops rondom thema's die de onderwijs- en onderzoekspraktijk van de ethiek van praktijkgericht onderzoek raken.

3.4 Kwaliteitszorg

Fontys wil de samenleving en het werkveld op elk moment ondubbelzinnig kunnen laten zien dat de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek 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. De kwaliteitszorg bij Fontys omvat de instelling als geheel, waarbij we ook specifieke activiteiten uitvoeren op opleidings- en onderzoeksniveau.

Kwaliteitsportfolio

In het Fontysbrede innovatieprogramma Kwaliteitsportfolio verkennen zes instituten de mogelijkheden van een gezamenlijk kwaliteitssysteem. Doel is om gericht en transparant te werken aan de kwaliteitsverbetering en om op elk moment aan elke stakeholder te kunnen laten zien hoe het gesteld is met de kwaliteit van een opleiding. Een analyse van de eerste resultaten leverde een aantal thema's op waarop alle instituten inzicht moeten geven om een beeld te schetsen van de kwaliteit: inhoud en opbouw van de opleiding, kwaliteit van de afgestudeerden, de toetsing, het personeel, de studentbegeleiding, de informatievoorziening en de relatie met het werkveld. In de tweede fase sluiten vier nieuwe instituten aan. Deze fase is erop gericht de kwaliteitscultuur uit te bouwen, een digitaal portfolio te ontwikkelen, als lerende organisatie de kennis en ervaringen met elkaar te delen en Fontysbrede uitgangspunten te formuleren.

Kwaliteitszorg op instellingsniveau

Fontys heeft in 2013 de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) behaald, waarmee is bevestigd dat ons kwaliteitszorgsysteem op orde is en we 'in control' zijn over de kwaliteit van onze opleidingen. De ITK wordt elke zes jaar afgenomen. In juni zijn we gestart met de voorbereidingen op de nieuwe ITK, die gepland staat voor 2019. In het najaar is een eerste inventarisatie opgeleverd van relevante informatie voor het schrijven van de zelfevaluatie.

Kwaliteitszorg op opleidingsniveau

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. Peer review 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. Daarnaast blijft Fontys de rol van examencommissies als 'wakend oog' van het eindniveau doorontwikkelen. Ook de betrokkenheid van externe beoordelaars, de zogeheten vreemde ogen, is belangrijk.

Visitaties

In 2017 werden 31 opleidingen gevisiteerd door een extern evaluatiebureau. Alle afgesloten visitaties resulteerden in een positief adviesrapport van het visitatiepanel aan de NVAO. De in 2016 gesignaleerde trend dat op de afzonderlijke standaarden steeds meer opleidingen van Fontys het oordeel 'goed' scoren, lijkt door te zetten. Uitschieter is de bacheloropleiding HBO-ICT, die door evaluatiebureau NQA als 'excellent' is beoordeeld.

Accreditaties

De volgende opleidingen zijn in 2017 door de NVAO geaccrediteerd:

In 2017 geaccrediteerde opleidingen

Masteropleiding	
	Educational Needs Duits Engels (FLOT/FLOS) Frans Nederlands (FLOT/FLOS) Aardrijkskunde Algemene Economie Bedrijfseconomie Geschiedenis Maatschappijleer Biologie Natuurkunde Scheikunde Wiskunde (FLOT/FLOS)
Bacheloropleidingen	
	Human Resource Management Godsdienst-Pastoraal Werk Utrecht Communicatie (Fontys Hogeschool Communicatie) Communicatie (Fontys Economische Hogeschool Tilburg) Communicatie (Fontys Academy for Creative Industries) Applied Science Docent Muziek Muziek Mechatronica Eindhoven Mechatronica Venlo Logistics Engineering

Macrodoelmatigheidstoets en toets nieuwe opleiding

In 2016-2017 is met succes een macrodoelmatigheidstoets (MDT) en een toets nieuwe opleiding (TNO) afgerond voor de Ad-programma's Commerciële Economie en Werktuigbouwkunde. Ook is er een MDT uitgevoerd voor een nieuwe lesplaats voor de master Leren en Innoveren. Voor de Ad Engineering, die deelneemt aan de pilots flexibilisering (zie paragraaf 3.2), is de TNO met succes doorlopen. Over de MDT-aanvragen voor de master Healthy Ageing Professional (HAP) en de Ad Pedagogisch Educatief Professional (PEP) is eveneens positief besloten. Voor PEP is de TNO in het voorjaar van 2018 ingediend; de TNO voor HAP zal later in 2018 volgen.

Het doel van de MDT is na te gaan in hoeverre er vanuit de arbeidsmarkt, maatschappelijk en wetenschappelijk noodzaak voor en behoefte aan een nieuwe opleiding is, en of er in het landelijke bestaande aanbod ruimte is. De TNO is bedoeld om na te gaan in hoeverre de opleiding op planniveau voldoet aan de geldende accreditatie-standaarden 1 tot en met 3 (beoogde doelen, programma, toetsing) voor bestaande opleidingen. Standaard 4 (gerealiseerde eindkwalificaties) wordt buiten beschouwing gelaten, omdat er nog geen eindwerken zijn.

Kwaliteitsevaluatie minors

Na de invoering in 2016 is in 2017 het nieuwe kwaliteitssysteem voor minors volledig afgerond bij de eerste 17 minors in het Fontysassortiment. Ook zijn in het afgelopen jaar 22 nieuwe minors toegelaten die met deze werkwijze gestart zijn, wat het totaal aantal minors op 45 bracht (zie paragraaf 3.2). Met meer eigenaarschap voor het penvoerend instituut en focus op het beoordelen én ontwikkelen van kwaliteit, past deze werkwijze bij Fontys Focus 2020 en bij landelijke ontwikkelingen. De Fontyscommissie Onderwijs & Onderzoek blijft betrokken bij alle toelatingen en de evaluaties van de minor kwaliteit.

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'.

Examencommissies van Fontys zijn zich bewust van hun professionele rol, taken en verantwoordelijkheden. Er zijn wel verschillen in de manier waarop de examencommissies invulling geven aan hun rol binnen de kaders van de WHW en de kaders die Fontys daartoe aanreikt. Een enkele examencommissie noemt verbeterpunten om de onafhankelijkheid te versterken of knelpunten in de facilitering. Belangrijkste aandachtspunt in brede zin blijft de structurele inzet van peer reviews om het eindniveau te borgen.

Kwaliteitszorg op onderzoeksniveau

Ook op onderzoeksniveau is kwaliteitszorg van essentieel belang. Fontys heeft het kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek in 2017 ingericht op basis van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen. In vergelijking met de vorige versie van het BKO hebben hogescholen nu meer ruimte zelf invulling te geven aan de inrichting en borging van de kwaliteitszorg voor onderzoek. Dat betekent dat we de standaarden van de BKO nader moeten concretiseren, in lijn met onze bredere kwaliteitsopvattingen, en dat de impact van ons praktijkgericht onderzoek zichtbaar moet worden. De uitgangspunten voor de manier waarop Fontys invulling geeft aan de BKO kent drie (vastgestelde) pijlers:

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

Inmiddels hebben enkele lectoren in 2017 een peerreview of evaluatie met stakeholders gehad, onder meer in het kader van een aanstaande vervolgaanvraag van het betrokken lectoraat. Voor 2018 ligt er de opdracht om twee evaluaties met een extern samengesteld panel te organiseren, waarin zichtbaar wordt langs welk systeem en vanuit welke standaarden Fontys de kwaliteit van het onderzoek borgt. Fontys heeft besloten om in principe het domein als onderzoekseenheid te definiëren.

3.5 Internationalisering

Internationalisering is niet meer weg te denken uit het hoger onderwijs, de economie en de maatschappij in Nederland. In het hele land, maar zeker in onze regio's in Brabant en Limburg, komen afgestudeerden in een sterk geïnternationaliseerde arbeidsmarkt terecht. Het regionale bedrijfsleven trekt werknemers uit de hele wereld aan. Die wonen en werken in de regio en maken een steeds belangrijker deel uit van de maatschappij in onze omgeving. Fontys trekt bovendien een groot aantal internationale studenten, met name in het technische domein (zie paragraaf 2.1). Elke professional moet erop voorbereid zijn om in een internationale en/of multiculturele omgeving te werken, in Nederland of daarbuiten. Internationalisering maakt dan ook een wezenlijk onderdeel uit van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek bij Fontys.

Instituten hebben de verantwoordelijkheid om internationalisering in hun onderwijs en onderzoek te vertalen 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 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.

Fontys Internationaliseringsvisie 2016-2020

Bij de inbedding van internationalisering in onderwijs en onderzoek is de Fontys Internationaliseringsvisie 2016-2020 leidend. In deze visie zijn vier ambities geformuleerd:

- ontwikkelen van internationale en interculturele competenties bij studenten: in 2020 studeren alle Fontysstudenten af met aantoonbaar opgedane internationale en interculturele competenties;
- ontwikkelen van internationale en interculturele competenties bij medewerkers;
- internationalisering van het curriculum;
- versterking van de internationale profilering van Fontys.

De instituten vertalen deze ambities naar passende instituutsvisionen, waardoor internationalisering er bij elk instituut anders uitziet. In 2017 is een taskforce internationalisering gestart met directeuren uit alle domeinen, om de internationaliseringsambities verder vorm te geven.

Buitenlandse partners

Zowel Fontysbreed als op instituutsniveau heeft Fontys een ruim aantal partneruniversiteiten in het buitenland. Deze instellingen spelen in de praktijk een belangrijke rol bij de internationalisering binnen Fontys: studenten en Fontysmedewerkers doen hier internationale ervaring op. De partnerschappen bieden bovendien de mogelijkheid om gezamenlijke onderwijsprojecten en -programma's te ontwikkelen. Bij de keuze voor samenwerkingspartners staat de versterking van de kwaliteit van het onderwijs en de afgestudeerden voorop. Fontys heeft een kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld waarmee de huidige Fontysbrede partnerschappen worden geëvalueerd.

Partnerlanden Fontys in de periode 2014-2017*

	Aantal partners 2014-2015	Aantal partners 2015-2016	Aantal partners 2016-2017	Aantal partners 2017-2018
Erasmus	276	295	302	351
Non-Erasmus	83	93	90	150
Totaal	359	388	392	501
Top 3 partnerlanden	1. Duitsland (40) 2. Spanje (34) 3. Frankrijk (28)	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)

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

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 (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.

Aantal studenten in het buitenland in de periode 2012-2015

Studie en stage in het buitenland	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exchange (studie in het buitenland als onderdeel van de opleiding)	310	438	528	761	781	870
Waarvan studiebeurzen Erasmus+	192	211	311	459	446	481
Freemovers (studenten aan een buitenlandse universiteit waarmee Fontys geen uitwisselingsovereenkomst heeft)	Niet geregistreerd	Niet geregistreerd	90	40	82	71
Stage in het buitenland als onderdeel van de opleiding	228	350	234*	431*	518*	640*
Waarvan stagebeurzen Erasmus+	135	150	132	235	243	237
VSBfonds Beurzen (vervolgstudie in het buitenland)	9	8	7	8	9	8

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

Competenties bij medewerkers door buitenlandervaring

Om studenten internationale en interculturele competenties te laten opdoen, is het belangrijk dat ook docenten en stafleden dergelijke competenties ontwikkelen. Dat kan 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*. Vanuit het motto 'practice what you teach' investeren we de komende jaren waar nodig in het verbeteren van de taalvaardigheden en internationale en interculturele competenties van medewerkers.

Aantal docenten en stafleden in het buitenland in de periode 2014-2017

Stafmobilititeit	2014	2015	2016	2017
Erasmusbeurs	43	42	65	86

Prijzen voor innovatie in internationalisering

In 2017 zijn voor het derde jaar op rij innovatieve initiatieven in internationalisering beloond met de Organisational Support-bijdrage van Erasmus+. In totaal gaat het om vijf initiatieven, afkomstig van Fontys Hogeschool Engineering, Fontys Paramedische Hogeschool, Fontys Hogeschool Mens & Gezondheid, Fontys International Business School en Fontys Hogeschool HRM & Psychologie. Zij krijgen een vergoeding voor de extra uitgaven die ze doen voor activiteiten op het gebied van studenten- en stafmobilititeit.

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. In 2017 is een vervolg gegeven aan de eerdere initiatieven om de internationalisering van het curriculum te versterken. Zo is een training voor instituutmedewerkers rondom dit thema gestart. In 2018 wordt onder meer een praktische handreiking voor instituten ontwikkeld, waarmee passende internationale activiteiten geselecteerd kunnen worden.

Fontys biedt zowel bachelor- en masteropleidingen als minoren 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. Komende jaren willen we de opvang en begeleiding van internationale studenten verder verbeteren.

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. Vanuit de regeling INTERREG, specifiek gericht op de grensregio's, is in 2017 een succesvolle aanvraag gedaan voor financiering van een internationaal project (zie paragraaf 3.2).

Dansproject is schoolvoorbeeld

Fontys Hogeschool voor de Kunsten sector Dans heeft in 2017 het internationale Erasmus+-project 'Inclusive Dance' succesvol afgerond. Het project is door Erasmus+ beoordeeld als een good practice vanwege de goede projectleiding, en als inspiratiebron voor andere partijen in Nederland en Europa. In samenwerking met de dansacademies in Antwerpen en Praag en lokale werkveldpartners heeft Fontys een platform ontwikkeld waar dansprofessionals kennis, ervaring, trends en (loopbaan)perspectieven delen. Centraal in het project stond het concept transferable skills: dansers ervan doordringen dat hun kunstvorm meer is dan een fysieke vaardigheid. Geschoolde dansers kunnen naast de podiumkunst ook een maatschappelijke bijdrage leveren in andere contexten en sectoren in de samenleving, zoals de gezondheidszorg.

3.6 Facilitering

Als innovatieve organisatie wil Fontys snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappij. Voorwaarde daarvoor is dat studenten en medewerkers ook op praktisch niveau worden gefaciliteerd om zich optimaal te kunnen ontplooiën. In de Huisvestingsagenda 2015-2024 hebben we de ambitie geformuleerd om toekomstbestendige huisvesting te ontwikkelen, waarbij interne en externe samenwerking, eigen identiteit en nieuwe leer- en werkconcepten belangrijke kernwaarden zijn. Ook de informatievoorziening is in dit kader een belangrijke factor. Processen staan of vallen met de juiste informatie op het juiste moment, en de digitalisering van het onderwijs vereist veel aandacht.

Huisvesting

Het Huisvestingsprogramma 2015-2024 is de concrete uitwerking van de Huisvestingsagenda 2015-2024. Het programma richt zich op een toekomstbestendige en gefaseerde upgrade van diverse panden in Tilburg en Eindhoven. In 2017 hebben we verder gewerkt aan de voorbereiding van de eerste projecten:

- de verbouwing van De Rondon op de TU/e-campus in Eindhoven, waar verschillende technische instituten worden gehuisvest;
- aanvullende nieuwbouw op de Rachelsmolen in Eindhoven, met als hoofdgebruiker Fontys Hogeschool ICT;
- de toekomstige huisvesting van Fontys Hogeschool Journalistiek samen met partners binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en ondernemerschap in het concept MindLabs in de Spoorzone in Tilburg. Hier wordt een toonaangevend innovatief samenwerkingsverband van 'human-machine' interactie, inspiratie en innovatie tot stand gebracht waar de menselijke kant van de technologie centraal staat;
- de nieuwbouw voor Fontys Academy of Creative Industries en Fontys Hogeschool ICT op campus Stappegoor in Tilburg.
- de verhuizing van de Juridische Hogeschool naar het Zwijsengebouw in Tilburg.

Naar verwachting worden de eerste nieuwe en gerenoveerde gebouwen in de loop van 2019 opgeleverd.

Bereikbaar én duurzaam

Een goede bereikbaarheid van de verschillende Fontyslocaties is een randvoorwaarde voor de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van studenten en medewerkers. Het is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om daarbij zo veel mogelijk in te zetten op duurzaamheid. In de Mobiliteitsagenda Fontys 2017-2021 zijn verschillende maatregelen opgenomen om onze ambities rond verkeersmobiliteit en bereikbaarheid te kunnen waarmaken. Vanwege de druk op de autoparkeerplaatsen zetten we in op voldoende goede fietsparkeerplaatsen, verbetering van fiets- en looproutes, het ter beschikking stellen van 'dienstfietsen' en 'dienstauto's', het stimuleren van ov-reizen en het terugbrengen van het aantal verplaatsingskilometers. Dit sluit aan bij de ambitie rond mobiliteit in de Duurzaamheidsagenda 2016-2019, gericht op 'slimmer verplaatsen'. Binnen de huisvestingsprojecten van Fontys spelen deze maatregelen een belangrijke rol.

Bestaande huisvesting

In 2017 hebben we, net als elk jaar, veel gedaan om de bestaande huisvestingsfaciliteiten kwalitatief te verbeteren. Dat heeft onder meer het volgende opgeleverd:

- De entreehal van gebouw W1 in Venlo is aangepast naar een representatieve entree, die ook dienstdoet als verblijfsgebied en waar gelegenheid voor ontmoeting is gecreëerd. Ook is het binnenklimaat van de bovenliggende onderwijsruimten verbeterd.
- In gebouw P1 in Tilburg is het vierde deelproject voor Fontys Lerarenopleiding Tilburg gerealiseerd. Daarbij zijn de indeling en uitstraling van het gebouw ingrijpend gewijzigd, waardoor een moderne, stimulerende en gebruiksvriendelijke onderwijsomgeving is ontstaan.
- Voor Fontys Hogeschool ICT zijn in zowel Eindhoven als Tilburg huisvestingsprojecten gerealiseerd. Op beide locaties is een pilotlocatie van een zogenaamd Open Innovation Lab (OIL) gemaakt. Hier wordt een nieuwe onderwijsomgeving in de praktijk getoetst. De resultaten daarvan vormen input voor de aanstaande nieuwbouw in Eindhoven en Tilburg. In gebouw P2 in Tilburg is een etage geschikt gemaakt voor ICT-onderwijs om de groei in studentenaantallen op te vangen.

Informatievoorziening

De informatievoorziening binnen Fontys heeft in 2017 opnieuw veel aandacht gekregen. De basisvoorzieningen zijn van een goed niveau, maar er ligt een complexe en omvangrijke opgave om de huidige oplossingen te vernieuwen in een samenhangend geheel dat Fontysbreed kan worden ingezet.

Fontys Focus Informatievoorziening

In de nieuwe strategie Fontys Focus Informatievoorziening, die in 2017 is vastgesteld, schetsen we onze ambities en plannen rond informatievoorziening. Doel is dat informatievoorziening een naadloos en integraal onderdeel uitmaakt van Fontys als geheel. De informatievoorziening moet aansluiten bij de ontwikkeling dat de grenzen tussen instituten en diensten, onderwijs en onderzoek, student, docent en werkveld flexibeler worden of vervagen – zonder afbreuk te doen aan de kleinschaligheid van het onderwijs.

Fontysbrede samenwerking

Fontys wil de sturing op informatievoorziening vanuit het onderwijs en vanuit een Fontysbreed perspectief organiseren. Hiervoor is in 2017 een Portfolioboard ingericht waarin alle onderwijsdomeinen en diensten zijn vertegenwoordigd. De Portfolioboard heeft prioriteiten gesteld voor overstijgende thema's die bijdragen aan de strategische ambitie, zoals flexibilisering van het onderwijs (zie paragraaf 3.2) en het Kwaliteitsportfolio (zie paragraaf 3.4). Ook is het informatiemanagementnetwerk verder

gegroeid. De informatiemanagers van de instituten en diensten zijn via dit netwerk met elkaar verbonden, en initiëren gezamenlijk nieuwe projecten zoals digitaal toetsen.

Digitaal toetsen

In 2017 is een start gemaakt met digitaal summatief (kennis)toetsen. Digitaal summatief toetsen verhoogt de kwaliteit van het volledige toetsproces, dankzij betrouwbare geautomatiseerde processen met lagere fouten- en frauderisico's. In 2018 kunnen de eerste instituten hiervan gebruikmaken. Ook vonden de eerste experimenten met digitaal formatief toetsen met behulp van diverse vormen van feedback plaats. Dit krijgt in 2018 zijn vervolg.

Slim inleveren en beoordelen

Studenten van Fontys leveren gezamenlijk jaarlijks zo'n 250.000 werkstukken in. Via het project 'Slim inleveren en beoordelen' (SIEB) wordt het inleverproces gedigitaliseerd. In 2017 zijn de eerste vijftien instituten voorzien van de applicatie GradeWork, waarmee studenten en docenten op elk moment en vanaf elke plaats werkstukken kunnen inleveren of beoordelen. Dit levert naar verwachting een tijdsbesparing op en biedt mogelijkheden voor snellere feedback (onderdeel van de Fontys High Five; zie hoofdstuk 2). De implementatie wordt de komende jaren vervolgd.

Algemene verordening gegevensbescherming

Vanaf 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU). De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt dan niet meer. Om te zorgen dat Fontys op tijd voldoet aan de nieuwe wetgeving hebben we in 2017 een plan opgesteld, in lijn met de aanwijzingen van de Autoriteit Persoonsgegevens. De meeste maatregelen uit het plan zijn inmiddels geïmplementeerd. Enkele onderwerpen vragen nog aandacht in aanloop naar mei 2018, waaronder de bewustwording bij medewerkers (*awareness*).

Awareness informatiebeveiliging

De digitalisering in het onderwijs neemt toe, maar niet iedereen is zich voldoende bewust van de risico's die daarmee samenhangen en de maatregelen die zij moeten en kunnen treffen. Om de digitale weerbaarheid te vergroten, mede in het licht van de AVG, geeft Fontys prioriteit aan informatiebeveiliging. In 2017 is hiervoor de Fontys Roadmap Informatiebeveiliging 2020 opgesteld. Om de bewustwording over het belang van informatiebeveiliging te vergroten hebben we bovendien risicoanalyses uitgevoerd bij Fontysmedewerkers. Awareness vraagt ook om een adequate *tone at the top*. Daarom is het College van Bestuur zichtbaar betrokken. In 2018 gaat Fontys breed een awareness-scan van start die inzicht geeft in het niveau van informatiebeveiligingsbewustzijn bij medewerkers.

4. MEDEWERKERS

Fontys is niet alleen voor studenten, maar ook voor medewerkers een learning community. Permanente educatie, 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 wendbare en innovatieve organisatie: een organisatie met lerende, resultaatgerichte teams, die de verantwoordelijkheid bij de professional legt. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten op het gebied van medewerkers die we in 2017 hebben behaald.



Focus op de organisatie

Medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal in een onderwijsorganisatie. In ons instellingsplan Fontys Focus 2020 hebben we drie ontwikkeldoelstellingen geformuleerd die specifiek gericht zijn op de organisatie:

- *Professionele leergemeenschap: 'practice what you teach'*
Zoals we verwachten dat de student zich ontwikkelt, willen we dat iedere medewerker zich ook professioneel ontwikkelt.
- *Een innovatieve organisatie*
Vooruitgang vereist dat wij voortdurend openstaan voor vernieuwende impulsen van binnen en buiten de organisatie, die vertalen naar ons handelen én verder verspreiden.
- *Innovatie van ons primaire proces*
We doen onderzoek naar onderwijs- en onderzoeksmethodologie en willen daarmee een leidende rol vervullen in onderwijsinnovatie en innovatie van praktijkgericht onderzoek.

Bij de eerste twee ambities is de professionele ontwikkeling van medewerkers, gesteund vanuit de organisatie, een stuwende factor. In de beleidsagenda Fontys Focus Personeel & Organisatie zijn deze twee ambities nader uitgewerkt. Concreet beschrijven we hierin onze visie en de thema's waarop we in dit verband gezamenlijk investeren. Bijvoorbeeld 'werken vanuit je talent', 'in kleine teams samenwerken aan een teamdoel' en 'innoveren'. In 2017 hebben we veel gedaan om de producten en diensten voor medewerkers, inclusief het professionaliseringsaanbod, om te vormen in lijn met onze visie. Zo vonden pilots plaats rondom talentmanagement, de gesprekscyclus en vitaliteit, en hebben we een ontwikkeltool voor instituten en diensten ontwikkeld.

4.1 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. 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 leidinggevendenden maken daar vervolgens afspraken over, zoals is vastgelegd in de cao-hbo. Bij de jaarlijkse beoordelingsgesprekken wordt bekeken of de professionaliseringsdoelstellingen zijn gehaald.

Pilot gesprekscyclus

In 2017 zijn drie instituten van start gegaan met een pilot rondom de gesprekscyclus. Ze konden zelf bepalen welke wijzigingen ze wilden toepassen ten opzichte van de gangbare gesprekscyclus. Voorwaarden waren dat het gesprek erop gericht was de talenten van medewerkers zo goed mogelijk te benutten, en dat het gesprek vrij van vorm was. Daardoor kon 'het goede gesprek' gevoerd worden en kregen medewerkers de ruimte om eigenaarschap te tonen. De pilot is geëvalueerd en als positief ervaren.

Vooral de mogelijkheid om maatwerk te bieden en aan te sluiten bij de behoeften van medewerkers, noemden zowel medewerkers als leidinggevenden als positief punt. De ervaringen en evaluatie van de pilot worden meegenomen in een advies over de gesprekscyclus, zodat de gesprekscyclus in een nieuwe vorm breder kan worden ingezet binnen Fontys.

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 2017 besteedde Fontys 2,8% van de totale loonsom aan professionalisering. Voorgaande jaren lag het percentage wel boven de 3%. De voornaamste verklaring voor het lagere percentage is dat een groot deel van de medewerkers de masteropleiding nu heeft afgerond.

Talentmanagement breed ingebed

In 2017 zijn bij verschillende instituten en diensten pilots rondom talentmanagement succesvol afgerond en geëvalueerd. Op basis daarvan hebben we het teamontwikkeltraject talentmanagement ontwikkeld, waarin verschillende fases van talentmanagement worden doorlopen om maximaal effect te bereiken. Op een speciale website over talentmanagement is meer informatie te vinden over definities, instrumenten, best practices en mogelijkheden als je als medewerker of leidinggevende met talentmanagement aan de slag wil gaan. Binnen Fontys is nog steeds veel vraag naar workshops en trainingen over het ontdekken en benutten van talenten. De workshop 'Versterk je talent' bieden we structureel aan. Het aanbod talentenscans is in 2017 uitgebreid. Het lectoraat Dynamische talentinterventies voert binnen de organisatie verschillende onderzoeken uit rondom talentontwikkeling.

Docentprofessionalisering

De kwaliteit van de docent is essentieel voor het succes van de studenten. Docenten krijgen bij Fontys dan ook alle faciliteiten om zich te ontwikkelen en om zelf te blijven leren – via (externe) scholing, contact met collega's en bijvoorbeeld coaching. Docenten spelen ook een belangrijke rol in het TEC-proof maken van onderwijs en arbeidsmarkt. Fontys verwacht van docenten dat ze meer beheersen dan alleen de basisvaardigheden. Meesterschap houdt in dat docenten beschikken over kennis en vaardigheden op het gebied van didactiek, toetsing, mediawijsheid en onderzoek, en dat ze studenten kunnen ondersteunen en coachen. Voor de ontwikkeling van de specifieke docentvaardigheden biedt Fontys onder meer de Fontys Kwalificaties Onderwijs (FKO) en andere opleidingstrajecten.

Fontys Kwalificaties Onderwijs

De FKO bestaan uit assessments op drie kwalificatieniveaus: de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) voor nieuwe docenten, de Mediorkwalificatie Onderwijs (MKO) voor docenten die al enige tijd werkzaam zijn en de Seniorkwalificatie Onderwijs (SKO) voor expertdocenten. Naast de BKO is ook de Basiskwalificatie Examinering (BKE) ontwikkeld. De BKO en de BKE leiden samen tot een kwalificering die sectorbreed wordt erkend: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB).

Elke nieuwe docent moet binnen twee jaar na indiensttreding de BKO behalen, en bij voorkeur binnen één jaar. De BKO beweegt mee met de ontwikkelingen in het onderwijs. In 2017 is de BKO-handleiding aangescherpt, zodat het voor kandidaten en assessoren nog duidelijker is welk niveau wordt gevraagd. Ook zijn de SKO-assessments vernieuwd. In totaal hebben afgelopen jaar 231 Fontysdocenten hun BKO behaald, 17 docenten hun MKO, 15 docenten hun SKO en 7 docenten hun BKE. Vanwege het geringe aantal deelnemers zijn de vernieuwde SKO-assessments nog niet geëvalueerd. De eerste reacties zijn positief.

Masteropgeleide docenten

Fontys heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in verhoging van het aandeel masteropgeleide docenten. Het percentage docenten met (minimaal) een masteropleiding is gelijk gebleven ten opzichte van 2016, namelijk 78,2%. In totaal maakten 138 Fontysdocenten in 2017 gebruik van een lerarenbeurs van OCW om een master te volgen.

Ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel

De ontwikkeling van het onderwijsondersteunend personeel (OOP) heeft de afgelopen jaren een flinke impuls gekregen met het professionaliseringsprogramma GrOw. In 2017 kreeg GrOw een vervolg. In het voorjaar vond een ontwikkeldag plaats speciaal voor leidinggevenden van het OOP. Doel was professionalisering en kennisuitwisseling rondom het maken van teamplannen, Lean en talentmanagement. Ook is een GrOw-ontwikkeltraject opgezet voor OOP'ers die meer uit zichzelf en hun werk willen halen. In 2018 start een pilot voor dit project. Daarnaast is de Talentenmarktplaats gelanceerd. Dit is een digitaal platform om projecten, klussen en stages te matchen met talenten. Inmiddels hebben 120 medewerkers zich ingeschreven en zijn de eerste twee matches een feit.

Nieuwe professionaliseringsactiviteiten van start

Het aanbod om medewerkers te ondersteunen in hun loopbaan- en talentontwikkeling is in 2017 verder verankerd en in lijn gebracht met Fontys Focus Personeel & Organisatie. Zo is er een ontwikkeltraject gestart om docenten te versterken in hun coachende rol in het kader van talentgericht, flexibel onderwijs. Ook kunnen medewerkers workshops volgen rondom talent, creatief en innovatief denken en vitaliteit.

Leiderschap

Leiderschap is bij Fontys niet voorbehouden aan leidinggevendenden. Ambities als wendbaarheid, innovatiekracht en resultaatgerichtheid kunnen we alleen verwezenlijken als alle medewerkers persoonlijk leiderschap tonen. Enkele professionaliseringsprogramma's zijn specifiek gericht op leiderschap, zoals het Fontys Leadership Program (FLP) en Scope, een ontwikkeltraject voor functioneel leidinggeven en projectmatig werken. De animo voor deze programma's is onverminderd groot. In 2017 is de elfde groep leidinggevendenden gestart met het FLP en de negende groep projectleiders en coördinatoren met Scope. Ook is opnieuw een groep lectoren met Scope gestart. De eerste groep lectoren is doorgegaan met halfjaarlijkse intervisiebijeenkomsten.

In oktober 2017 is voor alle leidinggevendenden een managementevent georganiseerd, met als thema 'Van praten naar doen, leidinggeven aan verandering'. Het programma stond in het teken van veranderstrategieën en verandermanagement. Zo'n 180 leidinggevendenden namen deel aan het event.

Centrum voor Loopbaan & Ontwikkeling

In 2017 deden meer dan 650 docenten, leidinggevendenden en OOP'ers een beroep op het Centrum voor Loopbaan & Ontwikkeling, onder meer voor teamontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en deelname aan een GrOw-activiteit of een talentencheck.

4.2 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.

De lerende organisatie

Specifiek met het oog op de wendbaarheid en het lerend en innovatief vermogen van Fontys kreeg in 2017 het Fontysbrede project 'De lerende organisatie' een vervolg. In dit project staat de ontwikkeling naar meer resultaatgerichte, lerende teams centraal. Elk team werkt aan een helder gezamenlijk teamdoel, afgeleid van de doelen van Fontys en het instituut, en afgestemd met de omgeving. De teams functioneren grotendeels autonoom, wat ze wendbaar maakt. Ze weten hoe ze kwaliteit zichtbaar en meetbaar maken. Die kennis gebruiken ze om duurzaam te verbeteren en innoveren. Diverse instituten zijn gestart met experimenteren met zelfsturende teams. Steeds meer instituten en teams zoeken naar een adequate organisatievorm, die ruimte geeft om maatwerk te leveren voor de student en om continu te leren. Sommige teams zijn hierin al heel ver, andere zetten eerste stappen.

Met lef kennis en ideeën delen

Op 25 oktober vond de eerste editie van een vernieuwend evenement voor medewerkers plaats: Lef. Share it, een middag die in het teken stond van delen, verdiepen en verbinden. Medewerkers lieten hier hun TEC-skills zien. In een ballenbak, een zaal met trampolines en een minitheater konden ze een podium betreden om hun collega's in sessies van 20 minuten te inspireren. Een geslaagd evenement voor en door medewerkers.

4.3 Medewerkerstevredenheid

Voor goed onderwijs is het belangrijk dat medewerkers hun werk met plezier doen en hun werkplek prettig, veilig en inspirerend vinden. Vanuit hun eigenaarschap hebben medewerkers veel ruimte om die werkplek mede vorm te geven. We gebruiken de input van medewerkers om een organisatiecultuur te ontwikkelen waar iedereen zich optimaal kan ontplooiën.

Tevredenheidsmetingen

In 2017 is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van Fontys vernieuwd. Daarom vond de meting dit jaar eenmalig plaats, in juni. In het nieuwe MTO staat de *werkbeleving* centraal, waar in eerdere onderzoeken met één vraag de *werktevredenheid* werd gemeten. De werkbeleving is gemeten aan de hand van vragen rond de thema's taakeisen, werkomgeving, organisatie en vitaliteit. Om toch een vergelijking te kunnen maken met vorig jaar, is ook gevraagd naar de tevredenheid over het werk in het algemeen. De score op deze vraag laat een lichte stijging zien: 7,5, ten opzichte van 7,3 in 2016. De totaalscore op werkbeleving is 6,6. Het minst enthousiast zijn medewerkers over de taakeisen (6,1), het positiefst over de werkomgeving (6,9). Net als vorig jaar nam in totaal 74% van de medewerkers deel aan het onderzoek.

Basisprincipes voor een lerende organisatie met een sterk ontwikkelde kwaliteitscultuur zijn ruimte, vertrouwen en onderlinge aanspreekbaarheid op resultaten, afspraken en verantwoordelijkheden. Aan de hand van het MTO evalueren we deze aspecten. Het MTO biedt een basis voor verbetering als de uitkomsten daar aanleiding toe bieden.

Denk Groter Prijs voor medewerkers

Liesbeth Faas, beleidsmedewerker bij Fontys Hogeschool Pedagogiek, ontving bij de opening van studiejaar 2017-2018 de Fontys Denk Groter Prijs voor medewerkers als medeoprichter en organisator van inspiratiesessies met het werkveld. Samen met het Kennisnetwerk Samenwerkende Jeugdzorg Specialisten (SJS) Brabant organiseert haar instituut maandelijks de 'Aan tafel'-ontbijtsessies voor specialisten en generalisten in de jeugdzorg die werkzaam zijn in het pedagogisch werkveld. In navolging van dit initiatief worden inmiddels ook 'Aan tafel'-colleges georganiseerd.

4.4 Organisatorische zaken

Ook op organisatorisch vlak stond 2017 in het teken van onze nieuwe strategische agenda Fontys Focus 2020, en van de beleidsagenda Fontys Focus Personeel & Organisatie die daarvan is afgeleid. De uitgangspunten van de visie die hierin is uitgewerkt komen terug in alle instrumenten, projecten, processen en diensten die we ontwikkelen. Organisatorisch lag in 2017, behalve op de doorontwikkeling van de organisatie, speciale focus op het bevorderen van de interne mobiliteit via de 'matchingstafel'.

Formatieve ontwikkelingen

In 2017 is de formatie stabiel gebleven ten opzichte van vorig jaar. Eind 2016 kwam de totale formatie personeel in loondienst van Fontys uit op 3.708 fte, eind 2017 op 3.709. In 2017 stroomde 442 fte de organisatie in en hetzelfde aantal de organisatie uit. Daarmee is de student/fte-ratio (gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten) opnieuw verbeterd, van 12,9 in 2016 naar 12,6 in 2017. De student/onderwijzend personeel (OP)-ratio daalde van 18,4 naar 17,9 (zie bijlage 3 voor een volledig overzicht van de formatieve ontwikkelingen).

Fontys vindt het belangrijk dat de middelen zo veel mogelijk rechtstreeks ten gunste komen van het onderwijs. De streefwaarde voor de verhouding tussen OP en OOP van minimaal 1,7 is ultimo 2017 ruimschoots gehaald: er waren tweemaal zoveel OP'ers in dienst als OOP'ers.

Organisatieontwikkelingen

Een onderzoek naar de positionering binnen Fontys van het opleidingsinstituut Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (OSO) leidde in 2017 tot een herpositionering van dit instituut. Fontys OSO is als onderdeel van de instituten in het educatieve domein gepositioneerd onder een van de directeurs van het educatieve domein. Daarnaast is naar aanleiding van een werkcultuuronderzoek bij Fontys Academy for Creative Industries (ACI) het management van ACI versterkt en geprofessionaliseerd.

Bij Fontys Hogeschool voor Kind en Educatie is, vanwege dalende instroom door veranderende instroomeisen, de noodzaak van een reorganisatie ontstaan. In 2017 is het reorganisatieplan opgesteld. Begin 2018 is het sociaal plan geformuleerd, met instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad. De beoogde formatie dient eind 2019 gerealiseerd te zijn.

Fontys Organisatie Ontwikkeltool

Om instituten en diensten te ondersteunen bij het maken van keuzes rondom ontwikkeling hebben we een ontwikkelinstrument gemaakt: Fontys Organisatie Ontwikkeltool (FOOT). Deze tool helpt inzicht te krijgen in de fase van ontwikkeling waarin een instituut zich bevindt, in relatie tot de gewenste mate van wendbaarheid, innovatie en flexibiliteit. Op basis van deze tool kan dienst P&O expertise aanbieden om de ontwikkeling in gang te zetten.

Matchingstafel

In 2017 hadden we meer dan ooit te maken met beperkte krimp bij sommige instituten en groei bij andere instituten. Om de problemen die hierdoor kunnen ontstaan te ondervangen, is samen met de instituten een virtuele matchingstafel ontwikkeld. Het doel van deze matchingstafel is om potentiële boventaligheid van medewerkers samen (Fontysbreed) op te lossen via interne mobiliteit. Dat doen we door interne vacatures actief onder de aandacht te brengen bij potentieel boventalige medewerkers. Medewerkers van instituten in een krimpsituatie krijgen daarbij een streepje voor.

Vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid pakken we met de matchingstafel de mogelijke personele problemen binnen Fontys gericht aan. Zo kunnen we een volgende fase – een formele reorganisatie – voorkomen. Vooralsnog heeft de matchingstafel een vrijwillig karakter. In de loop van 2018 evalueren we de effecten.

Flexibiliteit arbeidsrelaties

Fontys wil dat medewerkers duurzaam verbonden zijn aan de organisatie. Tegelijkertijd willen we een gezonde bedrijfsvoering voeren, nu en in de toekomst. Die gezonde bedrijfsvoering vereist een bepaalde mate van flexibiliteit: een flexibele schil. De noodzaak tot flexibiliteit ligt bijvoorbeeld in de wisselende studentenaantallen, in ontwikkelingen in specialismen en vakgebieden, en in een intensieve samenwerking met het werkveld, wat gevarieerde arbeidsrelaties vereist. Speciale aandacht ging in dit verband in 2017 uit naar de inzet van arbeid op factuurbasis, de besluitvorming rond de Stichting Onderzoeks- en Ontwikkelingsdiensten Eindhoven/Tilburg (Ooet) en de manier waarop we in het vervolg kunnen voorzien in onze flexibiliteitsbehoefte.

Inzet van arbeid op factuurbasis

Binnen Fontys is onverminderd kritisch gekeken naar inzet van arbeid op factuurbasis. Dit is de arbeidsrelatie op basis waarvan docenten uit het werkveld vaak binnen onze organisatie (willen) worden ingezet. Elke inzet van arbeid op factuurbasis toetsen we vooraf op het bestaan van een dienstbetrekking. Opnieuw was in 2017 het grootste deel van deze inzet (65% van de beoordeelde cases) op grond van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA) legitiem op factuurbasis. In de overige gevallen was er geen inzet op factuurbasis mogelijk en is daarom een andere oplossing gezocht: de betreffende medewerkers kregen een arbeidscontract, gingen werken via een uitzendbureau of werden niet ingezet.

De implementatieperiode van de Wet DBA is opnieuw verlengd. Inmiddels is bekend dat deze wet onder het nieuwe kabinet zal worden vervangen door een nieuwe wet. Wanneer hiervoor een wetsvoorstel wordt ingediend is nog niet bekend. Tot die tijd gelden de bepalingen van de Wet DBA en handhaven we de gekozen werkwijze.

Stichting Ooet

Ook de besluitvorming rond de Stichting Ooet speelt een rol in het flexibiliteitsvraagstuk. Deze stichting, die deel uitmaakt van Fontys, gaat alleen arbeidsovereenkomsten aan voor tijdelijke werkzaamheden. In 2017 is besloten dat per 1 juli 2018 in principe alle nieuwe tijdelijke arbeidsovereenkomsten met een vast aantal uren per periode worden ondergebracht onder de cao-hbo. Arbeidsovereenkomsten met een wisselend aantal uren (zoals oproepcontracten, surveillanten en studentassistenten) blijven vooralsnog, tot medio 2019, ondergebracht bij de Stichting Ooet.

Voorzien in flexibiliteitsbehoefte

Op basis van deze ontwikkelingen hebben we in 2017 inzichtelijk gemaakt hoe en op grond van welke (flexibele) arbeidsrelatie we in de toekomst willen voorzien in de flexibiliteitsbehoefte. In het verlengde daarvan hebben we in kaart gebracht hoe we studenten kunnen inzetten binnen onze organisatie – bijvoorbeeld in de expertisecentra en de SIC's, waar vanuit een verbinding tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven innovaties worden ontwikkeld op uiteenlopende gebieden (zie hoofdstuk 3). In 2018 gaan we verder onderzoeken op welke manier Fontys mensen uit het werkveld aan zich kan binden.

Ziekteverzuim

Fontys heeft het verzuimproces onder eigen regie. Leidinggevend en medewerkers zijn verantwoordelijk voor preventie en re-integratie. In 2017 bedroeg het ziekteverzuim 4,2%. Daarmee is het percentage gestegen vergeleken met 2016 (3,5%). De verzuimfrequentie ligt op 0,61 keer per jaar per medewerker en is daarmee iets lager dan vorig jaar (0,63). Een hoger verzuimpercentage in combinatie met een lagere ziekmeldingsfrequentie wijst op een langere verzuimduur. Fontys komt nu uit rond het meerjarige sectorgemiddelde van het hbo (gemiddeld 4,1% in 2014-2016).

In het najaar is onderzoek gedaan naar de stijging van het verzuimpercentage. Er liggen meerdere redenen aan de stijging ten grondslag. Onder andere het feit dat oudere medewerkers meer verzuimen dan de jaren hiervoor, een trend die ook landelijk te zien is. De instroom in de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) van deze groep volgt dezelfde trend. Voor Fontys geldt daarnaast specifiek dat het verzuim stijgt bij vrouwen in de leeftijdscategorie van 25 tot 45 jaar met een voltijdfunctie. Naar aanleiding van deze stijging zijn verschillende maatregelen genomen. Zo is speciaal voor leidinggevendenden een training rond verzuim ontwikkeld, die begin 2018 gegeven zal worden. Ook is de inzet van de bedrijfsartsen uitgebreid.

Percentage en frequentie verzuim 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Verzuim %	3,2%	3,2%	3,2%	3,5%	4,2%
Verzuimfrequentie	0,71	0,60	0,64	0,63	0,61

Beheersing van uitkeringen na ontslag

Fontys is wettelijk verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze ex-werknemers. Sinds 2017 voert Fontys Bureau Actief deze re-integratietaak namens Fontys uit. De eerste successen zijn al behaald. Diverse werkloze ex-werknemers hebben, dankzij een actieve benadering vanuit Fontys Bureau Actief, een andere baan gevonden. Dit heeft geleid tot forse besparingen op de kosten voor WW- en bovenwettelijke uitkeringen.

4.5 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.

Veilige werkomgeving

Fontys besteedt veel aandacht aan een veilige werkomgeving. Zo wordt jaarlijks in het medewerkerstevredenheidsonderzoek expliciet gevraagd naar ervaringen met pesten of discriminatie en heeft Fontys vertrouwenspersonen bij wie medewerkers – en ook studenten – terecht kunnen. De vertrouwenspersonen kregen in 2017 168 meldingen van ongewenst gedrag binnen, in de brede zin van het woord. Gemiddeld behandelt de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag één klacht per jaar. In 2017 ging het om één klacht, in 2015 en 2016 waren er geen klachten en in de twee jaren daarvoor twee. Het College van Bestuur monitort de tevredenheid over de afhandeling van klachten via de jaarlijkse medewerkers- en studentenenquêtes.

Sinds april 2017 kunnen medewerkers met een (dreigend) meningsverschil of conflict met hun directe leidinggevende terecht bij de Ombudsman Personeel, een nieuwe rol binnen Fontys. Aanvankelijk kreeg deze ombudsman geen meldingen binnen, maar na de zomer werd dit anders – mogelijk omdat in het medewerkerstevredenheidsonderzoek op enkele plaatsen naar de Ombudsman Personeel werd verwezen. Ook wijzen vertrouwenspersonen medewerkers weleens op de mogelijkheid. Er is nu sprake van ongeveer twintig meldingen. In de praktijk valt op dat de meeste medewerkers allereerst een verzoek tot een advies neerleggen en dat er zelden meteen een klacht wordt ingediend.

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 2026 in totaal 70 banen heeft gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking, wat neerkomt op ongeveer 7% van het totaal aantal te creëren banen voor deze doelgroep in de hbo-sector.

In 2017 is Fontys onverminderd doorgegaan met het plaatsten van mensen uit de doelgroep, waarmee we goed op schema liggen. Zowel in de regio Eindhoven als in de regio Tilburg heeft Fontys een flinke bijdrage geleverd aan het aantal plaatsingen in de sector overheid en onderwijs. De sector als geheel heeft echter niet de gestelde doelstelling van de banenafpraak gehaald, waardoor per 1 januari 2018 een quotumregeling van toepassing is. Door deze quotumregeling vervallen (voorlopig) de gemaakte afspraken binnen het hbo en neemt het aantal verplichte plaatsingen in 2018 drastisch toe. De vraag is of de nieuwe doelstelling nog wel realistisch is.

Duurzame inzetbaarheid

Op verschillende manieren richt Fontys zich op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een van de sleutels ligt in blijvende ontwikkeling: een leven lang leren. Niet alleen om kennis en vaardigheden up-to-date te houden, maar ook om mentaal flexibel te blijven en te kunnen meebewegen met veranderingen in het werk. Daarbij zijn medewerkers vooral zelf aan zet. De eerste stap is vaak bewustwording. Fontys biedt een breed professionaliseringsaanbod, inclusief trainingen en workshops om die bewustwording te vergroten (zie paragraaf 4.1).

Gezondheid speelt een cruciale rol bij duurzame inzetbaarheid. Een goede gezondheid is de basis om te kunnen blijven werken. FontysFit wil bijdragen aan de vitaliteit en gezonde leef- en werkstijl van alle Fontysmedewerkers. Ook hierbij staat bewustwording van het belang hiervan centraal. FontysFit zet in op prettige vormen van beweging, gezonde voeding, mindset en sociaal contact. In 2017 zijn bij drie instituten en diensten pilots rond vitaliteit gestart. De eerste resultaten zijn positief. Daarnaast ontwikkelt Fontys verschillende projecten op dit gebied, zoals Fontys Vitaal. Binnen dit project zijn drie pilots gestart om medewerkers meer bewust te maken van hun eigen vitaliteit. Na een kick-off volgt een nulmeting, een workshop 'energiemanagement' en een nameting. Deelnemers geven aan dat hun vitaliteit is vergroot en dat er meer openheid is over het onderwerp.

5. GOVERNANCE

Fontys profileert zich als kwaliteitshogeschool. Met ons kwaliteitszorgsysteem leggen wij openlijk en transparant verantwoording af over onze prestaties en kwaliteitsverbeteringen. Toezicht en bestuur zijn ingericht in overeenstemming met de principes uit de Branchecode goed bestuur hogescholen.

5.1 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 en een adjunct-secretaris. 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.

Per 1 april 2017 verliet dr. J. Welmers Fontys. Omdat de werving voor een nieuwe bestuurder niet direct tot de gewenste resultaten leidde, benoemde de Raad van Toezicht mevrouw E.R.M. Verhoef MCM per 22 augustus 2017 tot interim-bestuurder. De werving voor een definitieve opvolger is gaande. Per december 2017 werd drs. E.C. Meijer herbenoemd als voorzitter van het College van Bestuur voor een periode van vier jaar.

Samenstelling en portefeuillevdeling College van Bestuur

Het College van Bestuur was in 2017 als volgt samengesteld:

Drs. E.C. Meijer: voorzitter (1 september 2009 – heden)

Dr. J. Welmers: lid (1 december 2013 – 1 april 2017)

J. Nederlof RC: lid ad interim (7 april 2015 – 31 december 2015); lid (1 januari 2016 – heden)

E.R.M. Verhoef MCM: lid ad interim (22 augustus 2017 – heden)

De taakverdeling van de leden van het College van Bestuur is vastgesteld in horizontale en verticale portefeuilles. Omdat de samenstelling van het College van Bestuur in 2017 twee keer wijzigde, wordt de portefeuillevdeling in 2017 hieronder weergegeven in drie fasen.

Portefeuillevdeling College van Bestuur 2017

1 januari 2017 – 1 april 2017

	Drs. E.C. Meijer	Dr. J. Welmers	J. Nederlof RC
Primaire processen	Strategie	Strategie	Strategie
	Onderwijs (studentgerelateerde zaken)	Onderwijs (kwaliteitszorg)	
	Cultuur en organisatie	Onderzoek	
Ondersteunende processen	Studentenzaken en -voorzieningen	Personeel / Arbeidsvoorwaarden / Arbo	Huisvesting en Facilitaire Zaken
	Marketing en Communicatie	Kwaliteitszorg en Audit	Financiën
	Internationalisering	Juridische zaken	Control
	Veiligheid	Mediavoorzieningen	ICT
	Duurzaamheid		
Onderwijsinstituten	Educatie	Economie	Techniek
	Kunsten	Mens en Maatschappij	
Externe vertegenwoordiging	Landelijk, regio Eindhoven, Vereniging Hogescholen	Regio Tilburg	Regio Sittard en Venlo

1 april 2017 – 21 augustus 2017

	Drs. E.C. Meijer	J. Nederlof RC
Primaire processen	Strategie	Strategie
	Onderwijs (studentgerelateerde zaken)	
	Cultuur en organisatie	
	Onderwijs (kwaliteitszorg)	
	Onderzoek	
Ondersteunende processen	Studentenzaken en -voorzieningen	Huisvesting en Facilitaire Zaken
	Marketing en Communicatie	Financiën
	Internationalisering	Control
	Veiligheid	ICT
	Duurzaamheid	Personeel / Arbeidsvoorwaarden / Arbo
	Kwaliteitszorg en Audit	
	Juridische Zaken	
	Mediavoorzieningen	
Onderwijsinstellingen	Educatie	Techniek
	Kunsten	Economie
		Mens en Maatschappij
Externe vertegenwoordiging	Landelijk, regio Eindhoven, Vereniging Hogescholen	Regio Sittard, Venlo en Tilburg

22 augustus 2017 – heden

	Drs. E.C. Meijer	E.R.M. Verhoef MCM	J. Nederlof RC
Primaire processen	Strategie	Strategie	Strategie
	Onderwijs (studentgerelateerde zaken)	Onderwijs (kwaliteitszorg)	
	Cultuur en organisatie	Onderzoek	
Ondersteunende processen	Studentenzaken en -voorzieningen		Personeel / Arbeidsvoorwaarden / Arbo
	Marketing en Communicatie	Kwaliteitszorg en Audit	Huisvesting en Facilitaire Zaken
	Internationalisering	Juridische zaken	Financiën
	Veiligheid	Mediavoorzieningen	Control
	Duurzaamheid		ICT
Onderwijsinstellingen	Educatie	Economie	Techniek
	Kunsten	Mens en Maatschappij	
Externe vertegenwoordiging	Landelijk, regio Eindhoven, Vereniging Hogescholen	Regio Tilburg	Regio Sittard en Venlo

Professionalisering College van Bestuur

Drs. E.C. Meijer

Datum	Opleiding/cursus/workshop	Instituut
08-09-15 tot 11-05-16	mentorprogram PwC European Women on Boards PwC	
7-3-2016	Kennismaken programmeren / ICT	FHICT
13-04-16 t/m 14-04-16	Governance in Society at Large Eghon Zehner Board Academy	
16-11-16 t/m 19-11-16	Making Boards More Effective	Harvard Business School
15-2-2017	Workshop 'hacken'	FHICT

Nederlof RC

Datum	Opleiding/cursus/workshop	Instituut
2 tot 7 april 2016	Studiereis Onderwijs op Maat Boston	SURF
Nov 2016 - Okt 2017	Nationale Leiderschaps Leergang	Comenius

Commissies

Vijf commissies, bestaande uit directeuren van de diensten en instituten, adviseren het College van Bestuur over specifieke centrale beleidszaken:

- Informatiemanagement, IT en Control
- Marketing en Communicatie
- Personeel
- Studentenzaken en Studentgerelateerde Onderwijszaken
- Onderwijs en Onderzoek

5.2 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 Toetsingskader, opgesteld conform de Branchecode goed bestuur hogescholen, 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 de secretaris van het College van Bestuur.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was in 2017 als volgt samengesteld:

De heer prof. Dr. F.A. van der Duyn Schouten (voorzitter; tot 31 december 2017)

De heer J.J.M. Koenen RA CIA (vicevoorzitter)

De heer prof. dr. E.P.N.M. Borgman

Mevrouw prof. dr. M.P. van Dieijen-Visser

De heer prof. dr. ir. R.H.J. Fastenau

Mevrouw dr. H. Malda (vanaf 1 april 2017)

Mevrouw M.G.H.C. Oomen-Ruijten

De heer ir. S.J. Wittermans (tot 1 april 2017)

Op 1 april 2017 eindigde de tweede termijn van ir. S.J. Wittermans. Hij werd per die datum opgevolgd door dr. H. Malda. De Centrale Medezeggenschapsraad had hierbij het recht van voordracht. Op 31 december 2017 eindigde ook de tweede termijn van voorzitter prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten. De Raad benoemde ir. M.H. Hendrikse als zijn opvolger per 1 januari 2018. Op verzoek van de Raad woonde hij vanaf september 2017 de vergaderingen als gast/waarnemer bij. De Raad van Toezicht voldoet met 43%/57% ruimschoots aan de minimale norm voor de zetelverdeling vrouw/man (30%/70%).

Onderstaand is het rooster van aftreden per 1 januari 2018 weergegeven.

Rooster aftreden per 1 januari 2018

	Benoeming	Herbenoeming	Aftreden
E. Borgman	01-04-2011	01-04-2015	01-04-2019
M. van Dieijen-Visser	01-07-2012	01-07-2016	01-07-2020
R. Fastenau	01-04-2011	01-04-2015	01-04-2019
M. Hendrikse (voorzitter per 01-01-2018)	01-01-2018	01-01-2022	01-01-2026
J. Koenen (vicevoorzitter per 01-01-2014)	01-09-2010	01-09-2014	01-09-2018
H. Malda	01-04-2017	01-04-2021	01-04-2025
R. Oomen-Ruijten	01-10-2014	01-10-2018	01-10-2022

Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergaderde in 2017 vijf keer met het College van Bestuur, waarvan eenmaal in aanwezigheid van de externe accountant. De geplande zesde vergadering kwam te vervallen vanwege weersomstandigheden; de agenda is schriftelijk behandeld. De voor die vergadering geplande zelfevaluatie werd verplaatst naar januari 2018. Voorafgaand aan elke vergadering kwam de Raad in besloten samenstelling bijeen.

Belangrijkste onderwerpen

In de loop van het jaar kurde de Raad van Toezicht het bestuursverslag 2016, de jaarrekening 2016, de meerjarenraming 2018-2025 en de begroting 2018 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.

Huisvesting stond in 2017, evenals in 2016, op de agenda van elke vergadering van de Raad van Toezicht. In de loop van het jaar verleende de Raad in het kader van het Huisvestingsprogramma 2015-2024 goedkeuring aan de aanbesteding Engineer & Build voor de verbouwing van De Rondom in Eindhoven en voor de parkeervoorziening Rachelsmolen in Eindhoven. Ook het besluit van het College van Bestuur om het perceel aan de Burgemeester Geuljanslaan in Roermond te verkopen werd goedgekeurd.

De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan de nieuwe informatievoorzieningsstrategie Fontys Focus Informatievoorziening. Ook het Treasury Statuut werd goedgekeurd.

Het College van Bestuur informeerde de Raad van Toezicht via bestuursrapportages over de ontwikkelingen rond studenten en studiesucces, medewerkers en organisatie, kwaliteit van onderwijs en onderzoek, tevredenheidsonderzoeken, samenwerking met het werkveld, financiën, bedrijfsvoering en voortgang van programma's en projecten. Daarnaast kreeg de Raad informatie over kwesties met betrekking tot specifieke organisatieonderdelen en over verdere relevante strategische kwesties.

De ontwikkelingen op het gebied van de prestatieafspraken, managementbenoemingen en -vacatures en de externe berichtgeving over Fontys kwamen ook aan de orde.

Kerncommissies

De Raad van Toezicht heeft drie voorbereidende commissies, in overeenstemming met de Branchecode goed bestuur hogescholen en ter voorbereiding op besluitvorming. De commissies waren in 2017 als volgt samengesteld:

- *Auditcommissie*
J.J.M. Koenen RA CIA (voorzitter), ir. S.J. Wittermans (tot 1 april 2017), dr. H. Malda (vanaf 1 april 2017)
- *Remuneratie-/Benoemingscommissie*
Prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten (voorzitter), J.J.M. Koenen RA CIA, M.G.H.C. Oomen-Ruijten
- *Onderwijs- en Identiteitscommissie*
Prof. dr. R.H.J. Fastenau (voorzitter), prof. dr. E.P.N.M. Borgman, prof. dr. M.P. van Dieijen-Visser, M.G.H.C. Oomen-Ruijten

Auditcommissie

De Auditcommissie vergaderde in 2017 zes keer. Twee keer was daarbij de externe accountant aanwezig om het accountantsverslag 2016 en de managementletter toe te lichten. Eenmaal is een extra vergadering ingelast om de evaluatie van de aanbesteding accountantsdiensten en het concept Auditcharter te bespreken. Ook vond in dit overleg de pre-auditmeeting met de nieuwe accountant Mazars plaats.

Het onderwerp huisvesting stond in 2017 wederom prominent op de agenda van de Auditcommissie. De commissie werd uitgebreid geïnformeerd over de voortgang van het huisvestingsprogramma. Ook de informatievoorzieningsstrategie en de

uitgangspunten voor het waarmaken hiervan kwamen aan bod. Vaste agendapunten waren verder de resultaatontwikkeling en risicobeheersing zoals gerapporteerd via de viermaandelijke bestuursrapportages, de jaarrekening en het bestuursverslag, de begroting en de meerjarenraming. Aan de Auditcommissie wordt periodiek gerapporteerd over de declaraties van het College van Bestuur.

Remuneratie-/Benoemingscommissie

De Remuneratie-/Benoemingscommissie behandelde in 2017 de herbenoeming van drs. E.C. Meijer, evenals de werving van het nieuwe lid van het College van Bestuur door het vertrek van dr. J. Welmers. Daarnaast stond de beoordeling van het andere bestuurslid op de agenda. Tot slot zijn er ook enkele benoemingsprocedures geweest voor de Raad van Toezicht zelf, namelijk de benoeming van een lid, de benoeming van een nieuwe voorzitter eind 2017 en het opstarten van de werving van een lid voor voorjaar 2018.

Onderwijs- en Identiteitscommissie

De Onderwijs- en Identiteitscommissie is in 2017 driemaal bijeengewest. De commissie sprak, mede aan de hand van de bestuursrapportages, over de uitkomsten van opleidingsvisities en interne audits, relevante ontwikkelingen in het hoger onderwijs en de positionering van Fontys daarbij. Ook werd aandacht besteed aan samenwerking van de instituten met een commerciële economie- en communicatielicentie, de flexibilisering van het deeltijdonderwijs en de voorbereiding van de instellingstoets kwaliteitszorg die in 2019 plaatsvindt.

Op 2 februari en 2 november 2017 sprak de Raad van Toezicht met de Centrale Medezeggenschapsraad.

5.3 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. Binnen Fontys functioneert de medezeggenschap volgens het adagium 'medezeggenschap volgt zeggenschap'.

De CMR bestaat uit elf studenten en elf personeelsleden die via rechtstreekse verkiezingen worden gekozen. De CMR kan gevraagd en ongevraagd advies geven over onderwerpen die voor heel Fontys van belang zijn of consequenties hebben. Bovendien heeft de CMR op basis van de wet en het medezeggenschapsreglement instemmingsrecht op een aantal onderwerpen. Naast het overleg met het College van Bestuur (CvB) heeft de CMR in 2017 twee keer uitgebreid overlegd met de Raad van Toezicht en waren er diverse contacten met de IMR'en en de DMR'en.

Belangrijkste onderwerpen

De marktpositie van Fontys was in 2017 een terugkerend onderwerp op de agenda van de CMR. Ook is veel gesproken over studentparticipatie en de parkeerdruk op de verschillende Fontyslocaties. Een ander terugkerend onderwerp was huisvesting. Zo zijn de deelplannen voor de huisvesting van Fontys besproken: de huisvesting van de techniekopleidingen aan De Rondom in Eindhoven, nieuwbouw op campus Rachelsmolen in Eindhoven, de nieuwe huisvesting van Fontys Hogeschool Journalistiek in de Spoorzone in Tilburg en de verbouwing en nieuwbouw op campus Stappegoor in Tilburg.

De CMR heeft ingestemd met de continuering van de samenwerking met de Stichting Ooet en is met het College van Bestuur in gesprek over het tijdelijk waarnemen van de medezeggenschap van deze stichting. De CMR vindt het van belang dat de medewerkers die verbonden zijn aan deze stichting een stem krijgen. Daarom is het College van Bestuur gevraagd om aan het bestuur van de Stichting Ooet te vragen representatief onderzoek te doen onder de Ooet'ers naar de gewenste vorm van medezeggenschap.

De CMR heeft de onderwijsjaaragenda 2018-2019 vastgesteld. Ook is ingestemd met de beleidsuitgangspunten voor de begroting van Fontys in de Kaderbrief 2018 en met de begroting voor 2018. Daarnaast heeft de CMR ingestemd met de macrodoelmatigheidstoets van de master Healthy Ageing Professional en met de herbenoeming van Nienke Meijer als voorzitter van het College van Bestuur.

In het kader van professionalisering heeft de CMR in 2017 een aantal studiedagen gehad. Verschillende onderwerpen stonden op de agenda. Zo is gezamenlijk gesproken over de kracht/valkuilen van decentrale sturingsfilosofie en innovatiekracht in het onderwijs door multidisciplinariteit. Ook is aandacht besteed aan medezeggenschapszaken en de vaardigheden van de CMR-leden. De CMR nodigt ook met regelmaat – soms als gehele raad, soms per fractie – inhoudsdeskundigen uit in de vergadering om de professionalisering van de raad vorm te geven.

Tot slot hebben de CMR en het College van Bestuur in 2017 een begin gemaakt om de medezeggenschap meer participatief in te richten en tijdige betrokkenheid van de CMR vorm te geven. In het kader hiervan heeft zowel de studentenfractie als de

personeelsgeleding van de CMR tijdens een tweedaagse een aantal speerpunten benoemd. In een informele setting zijn de fracties hierover in gesprek gegaan met het College van Bestuur.

Personeelsgeleding

In de personeelsgeleding (PG) van de CMR is in 2017 veel aandacht besteed aan collega's die bij Fontys werkzaam zijn en hiervoor een contract hebben met de Stichting Ooet. Ook dacht de PG actief mee over het parkeerbeleid van Fontys. Bij een groot aantal dossiers heeft de PG zich uitgebreid laten informeren door inhoudsdeskundigen om tot een goed onderbouwde meningsvorming te komen.

De PG gaat maandelijks in gesprek met College van Bestuur om lopende zaken te bespreken. Onder meer de nieuwe MTO-meting en de daaruit voortkomende persoonlijke adviezen voor medewerkers zijn in 2017 onderwerp van gesprek geweest.

Studentenfractie

Het vergroten van de studentparticipatie in de organisatie, mede naar aanleiding van de Wet versterking bestuurskracht, was ook in 2017 een belangrijk onderwerp voor de studentenfractie (SF). Daarnaast is de SF continu in gesprek met het College van Bestuur over de begeleiding en coaching van studenten en vraagt zij regelmatig aandacht voor de 'kleine kwaliteit'. Hiermee wordt gedoeld op kleine organisatorische zaken en communicatie hierover richting studenten (de Fontys High Five; zie ook hoofdstuk 2). De SF streeft naar een kleine cultuurverandering bij Fontys en hoopt zo een bijdrage te leveren aan de borging van deze kleine kwaliteit.

Verder heeft de SF ingestemd met het algemene deel van de onderwijs- en examenregeling (OER). Ook is ingestemd met de nieuwe OER voor flexibel hoger onderwijs en met het studentenstatuut. Het programmaplan rond studiesucces wordt zorgvuldig gemonitord. Studenten hebben landelijke contacten onderhouden in het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO), de Vereniging van Medezeggenschapsraden van Hogescholen (VMH) en dichterbij huis in de Tilburgse Studentenraad.

Week van de Medezeggenschap

In de tweede week van oktober zijn op diverse Fontyslocaties activiteiten georganiseerd gericht op de professionalisering van medezeggenschap. Thema was dit jaar 'Medezeggenschap en kwaliteitszorg'. Uit de evaluatie bleek dat de deelnemers deze week als waardevol hebben ervaren.

5.4 Interne beheersing

Fontys benadert de interne beheersing integraal. Kwaliteitszorg is een essentieel onderdeel van de interne beheersing. Het College van Bestuur stuurt op hoofdlijnen en op basis van een richtinggevende strategische agenda, richtinggevende kaders en governance principes. Binnen deze kaders en principes dragen de directeuren integrale managementverantwoordelijkheid voor hun eigen instituut of dienst.

Groei in onderwijs- en onderzoekskwaliteit

Bij Fontys staat groei in onderwijs- en onderzoekskwaliteit voorop. Hieraan doen wij geen concessies. Wij zijn als kennisinstelling goed omdat wij kwaliteit leveren aan student, werkveld en samenleving. In een continu proces van samen reflecteren, leren, verbeteren en vernieuwen formuleren wij de kwaliteit voor Fontys. Dat doen wij steeds vanuit het perspectief van de studenten, het regionale werkveld, de nationale en internationale context en de medewerkers binnen een samenleving die blijvend in beweging is. Kernbegrippen zijn daarbij 'verantwoordelijkheid en eigenaarschap laag in de organisatie bij de professional' en tegelijkertijd 'samenwerking en regie op relevante cross-overs'.

Planning & controlcyclus

De planning & controlcyclus is een belangrijke pijler voor kwaliteitszorg en risicobeheersing binnen Fontys. Via de jaarlijkse Kaderbrief geeft het College van Bestuur de kaders aan voor de begrotingen en managementcontracten. De verantwoording richt zich in de eerste plaats op de meest basale prestatie-indicatoren als accreditatie-oordelen, student- en medewerkerstevredenheid en een financieel gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast vertaalt het management de richtinggevende strategische Fontys agenda naar concrete ambities en doelstellingen voor elk instituut en elke dienst. Deze doelstellingen maken onderdeel uit van het jaarlijkse managementcontract, dat de basis vormt voor de periodieke evaluatie van de prestaties van elk organisatieonderdeel. Via viermaandelijke managementrapportages (MARAP's) leggen instituten en diensten verantwoording af aan het College van Bestuur. Ook voor omvangrijke programma's en projecten die voortvloeien uit de strategische agenda 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 accreditiekader van de NVAO en het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek van de Vereniging Hogescholen als referentiekader. Wij hechten veel belang aan de feedback van peers op de kwaliteit van opleidingen en lectoraten. Ook het jaarverslag van de examencommissies komt structureel aan bod in de planning & controlcyclus.

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. De externe context kenmerkt zich door:

- toenemende heterogeniteit in onze doelgroepen en hun eisen aan het onderwijs;
- technologische ontwikkelingen die het onderwijs beïnvloeden en het beroepenveld waarvoor we studenten opleiden;
- schaarste in delen van de arbeidsmarkt;
- organisaties en samenwerkingsverbanden die zich ontwikkelen tot fluïde netwerken;
- referentieramingen voor het hoger onderwijs en demografische ontwikkelingen die afnemende studentenaantallen voorspellen.

Vanuit haar maatschappelijke opdracht kent Fontys prioriteit toe aan de volgende risico's:

- De kwaliteit van het onderwijs is in de basis op orde. Studenten en medewerkers zijn overwegend tevreden. Het fundament van gekwalificeerde lectoraten en verbindingen met het werkveld is op orde. Fontys evalueert haar opleidingsportfolio, en wil zich sterker profileren als kennisinstelling in afstemming met de regionale kennisagenda's en Human Capital Agenda's.
- Medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal in een kennisinstelling. Fontys zal zich dus voortdurend strategisch moeten bewegen op de arbeidsmarkt, met name in sectoren waar deskundigheid schaars is of dreigt te worden. Tegelijkertijd vereist een gezonde bedrijfsvoering een bepaalde mate van flexibiliteit. Het nieuwe kabinet heeft zich ten doel gesteld om een nieuwe balans tussen werknemers in loondienst, flexwerkers en zzp'ers aan te brengen op de arbeidsmarkt. Fontys heeft in 2017 een zorgvuldige afweging gemaakt over de arbeidscontracten via de Stichting Ooet, rekening houdend met de belangen van alle betrokken stakeholders. Ook ging aandacht uit naar de inzet van arbeid op factuurbasis.
- De vastgoedportefeuille van Fontys, met name in Eindhoven en Tilburg, dateert voor een belangrijk deel uit de jaren 80 en begin jaren 90. Fontys investeert in de periode 2015-2024 via een omvangrijk huisvestingsprogramma in een toekomstbestendige upgrade van deze deels verouderde vastgoedportefeuille in Eindhoven en Tilburg. Dit investeringsprogramma heeft grote financiële impact en is – met het oog op betaalbaarheid op lange termijn – begrensd in een meerjarig financieel kader, dat in 2015 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en waarop instemming is verleend door de Centrale Medezeggenschapsraad. Het vastgoedprogramma heeft een indicatief investeringsvolume van € 250 miljoen. Groei in de bouwsector leidt tot opwaartse druk op de bouwkosten. Fontys ontwikkelt scenario's die voorzien in de noodzakelijke bijsturing op het huisvestingsprogramma, om te zorgen dat de financiële ontwikkeling ook op lange termijn binnen betaalbare bandbreedtes blijft.

Fontys heeft risicomanagement 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 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. Toch is Fontys van mening dat het systeem van interne risicobeheersing effectief is in relatie tot haar doelstellingen. Fontys vertrouwt erop dat haar bedrijfsprocessen in de basis op orde zijn. 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. Bovendien is er voortdurend aandacht voor het eigenaarschap en de kritische evaluaties en reflectiemomenten die docenten, lectoren, examencommissies en management met elkaar organiseren.

5.5 Bezoldiging en declaraties College van Bestuur

De Wet normering topinkomens (WNT) bepaalt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen van onderwijsinstellingen. In 2017 mag de bezoldiging voor een topfunctionaris in dienstverband niet meer bedragen dan € 181.000. Dit is de norm van WNT 2 (zie ook paragraaf 6.6). 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.

Bezoldiging leden College van Bestuur 2017

	Functie	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Voorziening beloningen op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Totale bezoldiging
		€	€	€	€	€
Drs. E.C. Meijer ¹⁾	Voorzitter	180.764	0	19.141	0	199.905
Dr. J. Welmers ²⁾	lid	47.094	0	4.652	0	51.746
J. Nederlof RC	lid	162.222	0	18.778	0	181.000
E.R.M. Verhoef MCM ³⁾	lid	89.775	0	0	0	89.775

- 1) De bezoldiging is in overeenstemming met de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013 en bedraagt volgens het van toepassing zijnde overgangsrecht € 199.905 op jaarbasis.
- 2) De bezoldiging is in overeenstemming met de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013 en bedraagt volgens het van toepassing zijnde overgangsrecht € 181.913 op jaarbasis. Dhr. Welmers heeft zijn dienstverband beëindigd per 31 maart 2017.
- 3) Mevrouw Verhoef was werkzaam als topfunctionaris zonder dienstverband in de periode van 22 augustus tot en met 31 december 2017. De maximale bezoldiging topfunctionarissen zonder dienstverband bedraagt € 89.775 voor de betreffende periode.

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

Conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs verstrekt Fontys inzicht in de bestuurskosten van de leden van het College van Bestuur.

Overzicht bestuurskosten en declaraties College van Bestuur 2017

	Drs. E.C. Meijer	Dr. J. Welmers	J. Nederlof RC	E.R.M. Verhoef MCM	College van Bestuur gezamenlijk	Eindtotaal
	€	€	€		€	€
Reis- en verblijfskosten binnenland ¹⁾	24.505	5.908	26.032	1.145	420	58.010
Reis- en verblijfskosten buitenland	2.082	0	172	0	0	2.254
Representatiekostenvergoeding ²⁾	2.700	675	2.700	0	0	6.075
Opleidingen, seminars en congressen	8.659	0	20.537	0	0	29.196
Overige kosten ³⁾	209	30	1.704	538	0	2.481
Totaal	38.155	6.613	51.145	1.683	420	98.016

- 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 vergaderkosten en diverse kosten zoals koeriersdiensten, kosten visum en boeken.

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.

5.6 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 WNT: respectievelijk 10% en 15% van het maximumbedrag dat geldt voor bestuurders. De maximale bezoldiging bedraagt in 2017 € 27.150 voor de voorzitter en € 18.100 voor een lid.

Bezoldiging leden Raad van Toezicht 2017

Naam	Functie	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Voorziening beloning op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Totaal
		€	€	€	€	€
Prof. dr. F.A. van der Duijn Schouten	Voorzitter	15.611	0	0	0	15.611
J.J.M. Koenen RA CIA	lid	13.123	0	0	0	13.123
Ir. S.J. Wittermans	lid	2.941	0	0	0	2.941
Prof. dr. E.P.N.M. Borgman	lid	10.408	0	0	0	10.408
H. Malda	lid	8.824	0	0	0	8.824
Prof. dr. M.P. van Dieijen-Visser	lid	10.407	0	0	0	10.407
Prof. dr. R.H.J. Fastenau	lid	10.408	0	0	0	10.408
M.G.H.C. Oomen-Ruijten	lid	11.765	0	0	0	11.765
M. Hendrikse	Aspirant-lid	3.017	0	0	0	3.017

6 FINANCIËN

Het financiële fundament van Fontys is gezond. Fontys is in staat om, ondanks een tekort in 2017, haar activiteiten structureel kostendekkend uit te voeren. De financiële overzichten in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de jaarrekening 2017. De volledige jaarrekening van Stichting Fontys is, inclusief controleverklaring van de accountant, beschikbaar via de website van Fontys.

6.1 Kengetallen

Financiële kengetallen 2013-2017

(x €1.000, tenzij anders vermeld)	2013	2014	2015	2016	2017
Baten	354.554	371.773	379.651	384.773	394.548
Saldo baten en lasten bedrijfsvoering	24.382	13.196	1.665	-3.765	-320
Resultaat na belastingen	25.042	13.594	1.632	-4.195	-1.149
Solvabiliteit	52,5%	53,1%	53,2%	52,4%	51,4%
Liquiditeit	1,2	1,4	1,6	1,7	1,9
Rentabiliteit	7,1%	3,7%	0,4%	-1,1%	-0,3%

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. Met het oog op een positieve begroting voor 2018 (€ 2,5 miljoen) voldoen alle kengetallen ruimschoots aan de normen die door de Inspectie van het Onderwijs zijn gesteld.

6.2 Verkorte jaarrekening

De 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 2017 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.

Financiële kerngegevens verbonden partijen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen 31-12-2017 € x 1.000	Resultaat 2017 € x 1.000	Opgenomen in financiële overzichten %
Onderzoek- en Ontwikkelingsdiensten	Stichting	Eindhoven	2.628	31	100
Juridische Hogeschool Avans-Fontys	Stichting	Tilburg	214	42	50

Geconsolideerde staat van baten en lasten ontleend aan de jaarrekening 2017

(x €1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Baten			
Rijksbijdrage OCW	282.139	271.918	273.443
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	4.353	4.548	4.064
Collegegelden	85.513	85.709	84.747
Baten werk in opdracht van derden	12.366	11.548	11.488
Overige baten	10.177	10.059	11.031
Totaal baten	394.548	383.782	384.773
Lasten			
Personele lasten	314.769	314.357	302.459
Afschrijvingen	16.590	16.401	16.470
Huisvestingslasten	18.517	20.673	22.591
Overige lasten	44.992	46.604	47.018
Totaal lasten	394.868	398.035	388.538
Saldo baten en lasten	-320	-14.253	-3.765
Financiële baten en lasten	-816	-732	-416
Resultaat voor belastingen	-1.136	-14.985	-4.181
Belastingen	-13	0	-14
Nettoresultaat	-1.149	-14.985	-4.195
Toe te rekenen aan:			
Stichting Fontys	-1.201	-15.011	-4.177
Derden opgenomen in de consolidatie	52	26	-18
	-1.149	-14.985	-4.195

Het resultaat van Fontys over 2017 bedraagt € 1,1 miljoen negatief. De afwijking van € 13,8 miljoen ten opzichte van de begroting wordt voornamelijk veroorzaakt door enerzijds hogere baten van € 10,8 miljoen en anderzijds lagere lasten van € 3,3 miljoen. De hogere baten worden voor € 10,2 miljoen veroorzaakt door diverse positieve bijstellingen van de rijksbijdrage, waaronder € 3,0 miljoen als gevolg van loon-/prijscompensatie en € 4,6 miljoen als gevolg van een positieve bijstelling van de referentieraming door het ministerie van OCW. Daarnaast is sprake van € 0,8 miljoen hogere baten uit werk voor derden. De grootste afwijkingen in de lasten zijn lagere onderhoudskosten (€ 2,1 miljoen), lagere overige lasten (€ 1,6 miljoen) en hogere personele lasten (- € 0,4 miljoen).

Geconsolideerde balans ontleend aan de jaarrekening 2017

(na resultaatbestemming x €1.000)	31-12-2017	31-12-2016
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	93.703	104.726
Financiële vaste activa	1.313	1.294
Totaal vaste activa	95.016	106.020
Vlottende activa		
Voorraden	75	59
Vorderingen	10.172	11.169
Liquide middelen	155.019	138.562
Totaal vlottende activa	165.266	149.790
TOTAAL ACTIVA	260.282	255.810
Passiva		
Eigen vermogen	131.094	132.295
Aandeel derden in groepsvermogen	2.735	2.683
Groepsvermogen	133.829	134.978
Voorzieningen	25.687	21.410
Langlopende schulden	11.778	12.121
Kortlopende schulden	88.988	87.301
TOTAAL PASSIVA	260.282	255.810

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2016 afgenomen met € 11,0 miljoen. De afschrijvingen en desinvesteringen zijn hoger dan de gedane investeringen. Ultimo 2017 zijn voor € 53,6 miljoen investeringsverplichtingen inzake materiële vaste activa aangegaan.

De liquide middelen hebben voornamelijk betrekking op banktegoeden. Er is een bedrag van € 0,5 miljoen geblokkeerd in verband met uitstaande bankgaranties. De overige liquide middelen staan vrij ter beschikking van Stichting Fontys.

Het resultaat 2017 is onttrokken aan het groepsvermogen, dat daardoor is afgenomen naar € 133,8 miljoen. Ultimo 2017 bedraagt de bestemmingsreserve privaat € 11,6 miljoen (2016: € 11,6 miljoen).

De voorzieningen zijn per saldo toegenomen met € 4,3 miljoen. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door dotaties aan de voorziening wachtgelden (€ 1,6 miljoen), de voorziening duurzame inzetbaarheid (€ 1,7 miljoen) en de voorziening werktijdvermindering senioren (€ 1,1 miljoen).

Dotaties / onttrekkingen / vrijval voorzieningen 2017

(x €1.000)	31-12-2016	Saldo dotaties / onttrekkingen	31-12-2017
Reorganisatie en personele frictie	3.097	120	3.217
Wachtgelden	7.726	1.431	9.157
Arbeidsongeschiktheid	0	0	0
Jubilea	2.270	31	2.301
Duurzame inzetbaarheid	3.868	1.661	5.529
Bezava	78	3	81
Werkijdvermindering senioren	1.870	1.065	2.935
Fontys Fydes	2.466	-5	2.461
Overige	35	-29	6
Totaal	21.410	4.277	25.687

Private activiteiten ('Helderheid')

Fontys heeft de strategische keuze gemaakt om alle contractactiviteiten direct te koppelen aan een instituut of een cluster van instituten. Deze activiteiten dienen altijd en aantoonbaar een directe relatie te hebben met het bekostigde onderwijs, en daarvoor bovendien van meerwaarde te zijn. 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. Ultimo 2015 zijn voorzieningen getroffen die samenhangen met de afronding van de reorganisatie van Fontys Fydes en de afwikkeling van declaraties aan zorgverzekeraars voor dyslexiebehandelingen die Fontys Fydes heeft uitgevoerd.

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 studievoordigheden, studiekeuze en bijspijken van deficiënties op het gebied van bijvoorbeeld Engels en wiskunde. De pre-bachelor wordt gefinancierd vanuit bijdragen van het UAF en het Steunfonds van Fontys.

In het kader van uitbesteding van onderwijs aan niet-bekostigde instellingen biedt Fontys Academy for Creative Industries studenten de mogelijkheid een minor te volgen bij de Fotovakschool. De afspraken hierover zijn vastgelegd en de examencommissie ziet toe op de kwaliteit van het programma. In het kader van maatwerktrajecten heeft Fontys Paramedische Hogeschool een maatwerkopleiding Logopedie ontwikkeld in samenwerking met Kentalis. Hieraan nemen acht studenten deel. Het maatwerktraject bestaat naast de reguliere bekostigde logopedie opleiding in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO). Aan alle voorwaarden uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' wordt voldaan.

Bij Fontys zijn vier medewerkers met een inschrijving voor initieel onderwijs werkzaam.

6.3 Financiering

Het saldo van de liquide middelen is in 2017 toegenomen met € 16,5 miljoen tot € 155 miljoen.

Liquide middelen 2016 en 2017

(x €1.000)	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten	22.351	12.737
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-5.568	-3.919
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-326	-441
Mutatie liquide middelen	16.457	8.377

Operationele activiteiten

De kasstroom uit operationele activiteiten is positief, ondanks het negatieve resultaat 2017 (voor rente en belastingen) van € 0,3 miljoen. Dit als gevolg van de afschrijvingen van € 16,6 miljoen, mutaties in voorzieningen van € 4,3 miljoen en mutaties in vlottende middelen met een positief kasstroomeffect van € 1,9 miljoen.

Investeringsactiviteiten

In 2017 is voor € 1,5 miljoen geïnvesteerd in gebouwen en terreinen, voor € 3,0 miljoen in inventaris, apparatuur en overige materiële vaste activa, en voor € 1,0 miljoen aan activa in uitvoering.

6.4 Voorinvesteringen studievoorschot 2015-2017

Vanaf 2015 intensiverde Fontys de uitgaven voor het onderwijs, de infrastructuur, strategische projecten en authentieke en contextrijke leeromgevingen waarin de verbinding tussen onderwijs en onderzoek vorm en inhoud krijgt. In de volgende tabel laten we zien hoe de middelen die Fontys – vooruitlopend op het studievoorschot – inzet voor een kwaliteitsimpuls tot uitdrukking komen in de financiële exploitatie of onderliggende kengetallen.

Voorinvesteringen studievoorschot: bestedingsrichtingen conform strategische agenda Fontys Focus 2020, 2015-2017

	2015	2016	2017
Intensivering van de student/fte-ratio van 13,7 (meerjarig kader) naar 13,0 Met het studievoorschot in het vooruitzicht was een structureel lagere student/fte-ratio mogelijk dan de streefwaarde in het financieel meerjarig kader (opgesteld in Q4-2014, vastgesteld in Q1-2015) van $\leq 13,7$ op instellingsniveau (2014: 13,9). Fontys investeert in extra personele formatie, die wordt ingezet om ruimte te creëren voor professionalisering van medewerkers, intensivering van de met het onderwijs verbonden onderzoeksactiviteiten en andere speerpunten uit de strategische agenda. <i>De impact van elke toename van deze variabele met 0,1 heeft op Fontysniveau een financiële impact op het exploitatiesaldo van ruim m€ 2.</i>	m€ 8,0 ¹	m€ 12,0	m€ 14,0
Inrichting van authentieke en contextrijke leer- en onderzoeksomgevingen waarin de verbinding tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek vorm en inhoud krijgt en strategische projecten die bijdragen aan de door studenten en werkveld gepercipieerde kwaliteit en studiesucces	m€ 0	m€ 1,6	m€ 1,6
Doorontwikkeling digitale infrastructuur en kwalitatieve upgrade van bestaande huisvesting (projecten)	m€ 3,0	m€ 3,7	m€ 3,2
Totaal voorinvesteringen studievoorschot	m€ 11,0	m€ 17,3	m€ 18,8

¹ De financiële impact van de totale intensivering in 2015 t.o.v. de uitgangssituatie in 2014 (13,9) was groter. Omdat 13,7 de streefwaarde was zonder studievoorschot, is in deze tabel uitsluitend de intensivering ten opzichte van 13,7 meegenomen. Dit voorkomt dat we een geflatteerd beeld geven.

Met deze uitkomsten onderbouwen wij dat Fontys haar aandeel in de voorinvesteringen heeft genomen, waarbij we een gemiddeld bedrag van € 12 miljoen op jaarbasis beschouwen als een 'fair share' van Fontys in de totale voorinvestering. De bestedingsrichting ligt in lijn met onze strategische agenda. De daaruit voortvloeiende initiatieven in instituten, diensten en strategische projecten hebben naar verwachting een positieve bijdrage geleverd aan een kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs.

6.5 Treasury

Per 1 juli 2016 is de ministeriële Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 vervangen door de ministeriële Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Evenals volgens de oude regeling dienen instellingen op basis van de nieuwe regeling risicomijdend te beleggen, zodanig dat de hoofdsom op de expiratedatum gegarandeerd is. Verder zijn regels rond het aantrekken van financiering verscherpt. Voor derivaten is vastgelegd dat deze alleen gebruikt mogen worden om de opwaartse renterisico's bij externe financiering te beperken.

In het treasurybeleid zijn de doelstellingen van treasury nader uitgewerkt. Dit beleid wordt jaarlijks geoperationaliseerd in het treasuryjaarplan, waarbij de richtlijnen uit het treasurywettelijk kader leidend zijn. In het treasurywettelijk kader staat onder meer dat ter beperking van het kredietrisico een maximum geldt van 40% voor het totaal aan uitzettingen bij één bank. Het maximaal uit te zetten percentage bij één bank is met ingang van 2016 tijdelijk verhoogd naar 50%, onder de aanvullende voorwaarde dat de middelen gespreid worden over minimaal vier grootbanken.

De uitvoering van de treasuryactiviteiten vond in 2017 conform treasuryplan plaats. De liquide middelen bedragen € 155 miljoen (2016: € 138,6 miljoen). Het beheer van de liquide middelen is, conform treasurywettelijk kader, gericht op spreiding van risico's over grootbanken in combinatie met rentemaximalisatie. Door daling van de rentetarieven blijven de rentebaten achter op de begrote rentebaten.

Onder de financiële vaste activa is voor een bedrag van € 1,3 miljoen (2016: € 1,3 miljoen) aan obligaties verantwoord. De obligaties zijn vóór invoering van de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 met privaat vermogen aangeschaft. Hierdoor vallen deze obligaties onder de overgangsregeling. Uiterlijk 2020 worden de resterende obligaties afgelost.

Onder langlopende schulden is een schuld van € 8,9 miljoen (2016: € 9,2 miljoen) aan de gemeente Tilburg opgenomen. De lening is aangegaan door Stichting Kunstcluster en, als gevolg van de fusie tussen Stichting Fontys en Stichting 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.

6.6 Continuïteit

De actuele financiële kengetallen weerspiegelen een gezonde financiële positie. Een solide vertrekpunt om de komende jaren structureel en meerjarig te investeren in zowel de noodzakelijke innovatie van het onderwijs als de grootschalige upgrade van de vastgoedportefeuille, die de komende zeven jaar gefaseerd zijn beslag zal krijgen. Beide thema's zijn bepalend voor de meerjarenraming van Fontys. Dat geldt ook voor de studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 beschikbaar komen.

Huisvestingsprogramma 2015-2024

Fontys investeert in een toekomstbestendige en gefaseerde upgrade van de gebouwenportefeuille in Tilburg en Eindhoven. Om de betaalbaarheid van het investeringsprogramma op lange termijn te borgen is allereerst een meerjarig financieel kader vastgesteld, dat in 2015 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en waarop instemming is verleend door de Centrale Medezeggenschapsraad. In dit kader zijn uitgangspunten geformuleerd met betrekking tot het investeringsvolume (indicatief € 250 miljoen), de streefwaarde voor de student/fte-ratio (structureel < 13,7, exclusief aanvullende bestedingen aan kwaliteit uit middelen studievoorschot) en de bandbreedte waarbinnen de totale jaarlijkse afschrijvings- en huisvestingslasten fluctueren (10 tot 12% van de baten). In 2016 is het huisvestingsprogramma vastgesteld en werd de voorbereiding van de eerste projecten opgestart.

In 2018 is de aankoop geëffectueerd van het gebouw De Rondom op de TU/e-campus in Eindhoven, en zal een parkeergarage op campus Rachelsmolen gebouwd en opgeleverd worden. In 2019 worden de eerste (ver)nieuw(d)e onderwijsgebouwen opgeleverd.

Risicomanagement gericht op duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering

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. 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.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 goedkeuring verleend aan het meerjarig financieel kader voor het Huisvestingsprogramma 2015-2024, toetst of de business cases binnen het Huisvestingsprogramma voldoen aan de uitgangspunten van dit kader, en evalueert periodiek met het College van Bestuur de bandbreedtes die Fontys hanteert voor de belangrijkste kengetallen om een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering te waarborgen. Om op termijn te kunnen inspelen op voorziene ontwikkelingen (zoals demografie) en onvoorspelbare factoren (zoals nieuw overheidsbeleid of de invloed van digitalisering op de fysieke ruimtebehoefte) is flexibiliteit onderdeel van de huisvestingsopgave.

Meerjarenraming

Onderstaande tabel geeft inzicht in de in 2017 gerealiseerde en vanaf 2018 verwachte ontwikkeling van de studentenpopulatie, de personeelsformatie, en de daarvan afgeleide kengetallen.

Verwachte studentenpopulatie en personeelsformatie tot 2022

Kengetal	2017 realisatie	2018 prognose	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
Personeelsformatie (in fte)*	OOP 1.238	OOP 1.260	OOP 1.240	OOP 1.239	OOP 1.221	OOP 1.209
	OP 2.470	OP 2.460	OP 2.421	OP 2.420	OP 2.385	OP 2.363
Aantal fte gemiddeld	Totaal 3.708	Totaal 3.720	Totaal 3.661	Totaal 3.659	Totaal 3.606	Totaal 3.572
Studentenaantallen						
Bij aanvang studiejaar t/t+1	43.896	43.678	43.471	43.310	43.122	42.700
Gemiddeld verslagjaar	44.193	43.823	43.609	43.417	43.247	42.981
Student/fte-ratio (gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten)	12,6	12,6	12,7	12,7	12,8	12,9
Student/OP-ratio	17,9	17,8	18,0	17,9	18,1	18,2

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

- De gemiddelde studentenpopulatie tendert naar verwachting richting 43.000.
- In de raming is rekening gehouden met de door OCW toegezegde verdubbeling van de middelen die beschikbaar komen vanuit het studievoorschot. De beleidsrijke invulling voor deze middelen wordt in overleg met de medezeggenschap bepaald in het kader van kwaliteitsafspraken. De verwachte oloploop van deze budgetreeks vanaf 2020 is om die reden separaat zichtbaar gemaakt in onderstaande tabel.
- De personele lasten nemen in 2018 naar verwachting nog toe door formatie-uitbreiding in verband met de inzet van middelen uit het studievoorschot, en de verhoging van pensioenpremies. In het baten- en lastenniveau is nog geen rekening gehouden met de nieuwe cao hbo 2018-2020 en met wijzigingen in de rijksbijdrage in de Voorjaarsnota 2018.
- Vanaf 2019 stijgen de afschrijvings- en huisvestingslasten als gevolg van geplande oplevering van de eerste (ver)nieuwbouwprojecten in het kader van het huisvestingsprogramma.

Deze uitgangspunten resulteren in onderstaande raming van de exploitatiesaldi tot en met 2022:

Meerjarenraming: exploitatiesaldo (bedragen in m€)

BATEN	2017 realisatie	2018 prognose	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
Rijksbijdrage normatief OCW	280,1	290,0	285,3	287,6	292,3	294,7
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6,4	6,6	6,7	6,7	6,7	6,7
College-, cursus- en examengelden	85,5	86,8	87,2	86,8	86,5	85,9
Baten contractactiviteiten	12,4	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6
Overige baten	10,1	10,6	10,4	10,4	10,4	10,4
TOTAAL BATEN	394,5	406,6	402,2	404,1	408,5	410,3
LASTEN	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personeelslasten	314,8	323,7	314,0	312,1	306,9	303,7
Afschrijvingen	16,6	16,5	20,1	22,5	22,0	22,0
Huisvestingslasten	18,5	19,3	20,6	21,3	20,8	20,6
Overige lasten	45,0	45,9	45,6	45,7	45,9	46,0
TOTAAL LASTEN	394,9	405,4	400,3	401,6	395,6	392,3
Saldo baten en lasten	-0,4	1,2	1,9	2,5	12,9	18,0
Saldo financiële bedrijfsvoering	-0,8	-0,8	-0,7	-0,6	-0,7	-1,0
Boekwinst verkoop panden		2,1		0,8		
RESULTAAT	-1,2	2,5	1,2	2,7	12,2	17,0
<i>In overleg met medezeggenschap nog te bepalen kwaliteitsafspraken en bestedingsrichtingen bij oloploop studievoorschotmiddelen</i>				2,2	11,6	16,3
GECORRIGEERD RESULTAAT	-1,2	2,5	1,2	0,5	0,6	0,7

Het begrote exploitatiesaldo voor 2018 (€ 2,5 miljoen) is aanzienlijk positiever dan de begroting 2017 (- € 15 miljoen) en realisatie 2017 (- € 1,2 miljoen). Hogescholen ontvangen vanaf 2018 voor het eerst extra middelen uit het studievoorschot van OCW. Vooruitlopend daarop heeft Fontys het bestedingsniveau tussen 2015 en 2017 verhoogd in het kader van de met OCW afgesproken 'voorinvesteringen' in de kwaliteit van het onderwijs, in lijn met de bestedingsrichtingen uit de strategische agenda van OCW en de bestuurlijke afstemming daarover met de Centrale Medezeggenschapsraad. In 2017 is de keuze gemaakt om een deel van de extra bestedingen te financieren uit de algemene reserves die Fontys in het verleden heeft opgebouwd.

Het positieve resultaat in 2018 wordt nagenoeg volledig veroorzaakt door een eenmalige boekwinst (€ 2,1 miljoen) op de verkoop van grond in Roermond, die naar verwachting in 2018 wordt afgerond. Aan deze eenmalige bate is op voorhand geen bestedingsplan gekoppeld. In het meerjarig financieel kader voor het huisvestingsprogramma is bepaald dat de investeringen in nieuwbouw niet ten koste mogen gaan van personele inzet. De 'buitenmaten' (investeringsvolume en effect op exploitatie) van het huisvestingsprogramma zijn mede gebaseerd op de mogelijkheid om een student/fte-ratio op instellingsniveau van $\leq 13,0$ te kunnen accommoderen (na toevoeging van de extra middelen uit het studievoorschot vanaf 2018). In 2018 kan Fontys – rekening houdend met de historisch lage afschrijvings- en huisvestingslasten vanwege de deels verouderde gebouwenportefeuille – een lagere student/fte-ratio accommoderen van 12,6. In de begroting 2018 is bovendien € 12,5 miljoen gealloceerd voor een extra kwaliteitsimpuls of versnelling op strategische uitdagingen.

De in afgelopen jaren zorgvuldig opgebouwde en solide financiële positie biedt ruimte voor noodzakelijke investeringen in een toekomstbestendige en gefaseerde upgrade van de vastgoedportefeuille in Eindhoven en Tilburg. De effecten van het investeringsprogramma leiden vanaf 2019 tot substantiële extra afschrijvings- en huisvestingslasten, en worden ook zichtbaar in onderstaande prognose van de balans. Ook in deze prognose is (cumulatief) zichtbaar gemaakt welk deel van de middelen na 2020 additioneel wordt verwacht als gevolg van verdere oploop van het studievoorschot. Met de Centrale Medezeggenschapsraad worden te zijner tijd afspraken gemaakt over de bestedingsrichtingen.

Meerjarenraming: balans (bedragen in m€)

ACTIVA	2017 realisatie	2018 prognose	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
Vaste Activa						
Materiële vaste activa	93,7	145,4	212,4	219,2	236,2	252,7
Financiële vaste activa	1,3	1,3	1,3	0	0	0
Totaal vaste activa	95,0	146,7	213,7	219,2	236,2	252,7
Voorraden	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Vorderingen	10,2	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8
Liquide middelen	155,0	106,5	41,4	38,0	42,5	52,1
Vlottende activa	165,3	117,4	52,3	48,9	53,4	63,0
Totaal Activa	260,3	264,1	266,0	268,1	289,6	315,7
PASSIVA	2017 realisatie	2018 prognose	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
Eigen vermogen						
Algemene reserve	122,2	124,7	125,9	126,4	127,0	127,7
<i>Nog te bepalen bestedingsrichtingen oploop studievoorschot (cumulatief)</i>	0	0	0	2,2	13,8	30,1
Bestemmingsreserve privaat	11,6	11,6	11,6	11,6	11,6	11,6
Totaal eigen vermogen	133,8	136,3	137,5	140,2	152,4	169,4
Voorzieningen	25,7	26,0	27,0	27,1	27,2	27,2
Langlopende schulden	11,8	12,8	12,3	11,8	21,2	30,6
Kortlopende schulden	89,0	89,0	89,2	89,0	88,8	88,5
TOTAAL PASSIVA	260,3	264,1	266,0	268,1	289,6	315,7

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

RATIO's	2017 realisatie	2018 prognose	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
Totaal eigen vermogen	133,8	136,3	137,5	140,2	152,4	169,4
Totaal vermogen	260,3	264,1	266,0	268,1	289,6	315,7
SOLVABILITEIT	51%	52%	52%	52%	53%	54%
Signaleringsgrens solvabiliteit > 30%						
Vlottende activa	165,3	117,4	52,3	48,9	53,4	63,0
Kortlopende schulden	89,0	89,0	89,2	89,0	88,8	88,5
LIQUIDITEIT	1,9	1,3	0,6	0,6	0,6	0,7
Signaleringsgrens liquiditeit > 0,5						
Groepsresultaat	-1,2	2,5	1,2	0,5	0,6	0,7
Totale baten	394,5	406,6	402,2	404,1	408,5	410,3
RENTABILITEIT	-0,3%	0,6%	0,3%	0,1%	0,1%	0,2%
Signaleringsgrens rentabiliteit: meerjarig > 0% (structureel kostendekkend)						
Afschrijving gebouwen en terreinen, huisvestingslasten	30,4	31,2	35,3	37,4	36,2	35,8
Totale lasten	395,7	406,2	401,0	402,2	396,3	393,3
HUISVESTINGSRATIO (definitie inspectie)	7,7%	7,7%	8,8%	9,3%	9,1%	9,1%
Signaleringsgrens huisvestingsratio (definitie inspectie) < 15%						

De liquiditeitspositie lijkt vanuit een korte termijn perspectief riant, maar bepaalt tegelijkertijd de mogelijkheid om op lange termijn de financiële lasten beheersbaar te houden. Dat is noodzakelijk met het oog op een structureel kostendekkende exploitatie na oplevering van nieuwe onderwijshuisvesting op verschillende locaties tussen 2019 en 2024. De liquiditeitspositie zal na 2018 aanmerkelijk dalen door geplande investeringen in nieuwbouw, die deels gefinancierd zullen worden met vreemd vermogen. Fontys beschouwt de huidige solvabiliteit als hoog.

6.7 Melding Wet normering topinkomens

De Wet normering topinkomens (WNT) kent een meldings- en publicatieverplichting. Van elke reguliere functionaris van wie de bezoldiging in 2017 hoger is dan de WNT 2-norm van € 181.000 moet een aantal gegevens worden gemeld en gepubliceerd. Wanneer sprake is van een overschrijding moet deze worden gemotiveerd en toegelicht.

Fontys heeft over 2017 geen beloningen betaald aan functionarissen in dienstbetrekking die de bezoldigingsnorm van € 181.000 overschrijden. Een uitzondering hierop zijn functionarissen waarop een overgangsregeling van toepassing is. Hiervoor verwijzen wij naar paragraaf 5.5.

6.8 VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht van Stichting Fontys

ONS OORDEEL

De in hoofdstuk 6.2 van het bestuursverslag opgenomen verkorte jaarrekening 2017 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van Stichting Fontys te Eindhoven is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2017 van Stichting Fontys.

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2017 van Stichting Fontys op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 6.2 in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2017;
- de samenvatte geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017; en
- de bijbehorende toelichtingen.

SAMENGEVATTE JAARREKENING

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Het kennismaken van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Fontys en onze controleverklaring daarbij.

DE GECONTROLEERDE JAARREKENING EN ONZE CONTROLEVERKLARING DAARBIJ

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2017 van Stichting Fontys in onze controleverklaring van 14 mei 2018.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 6.2 in de toelichting.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN

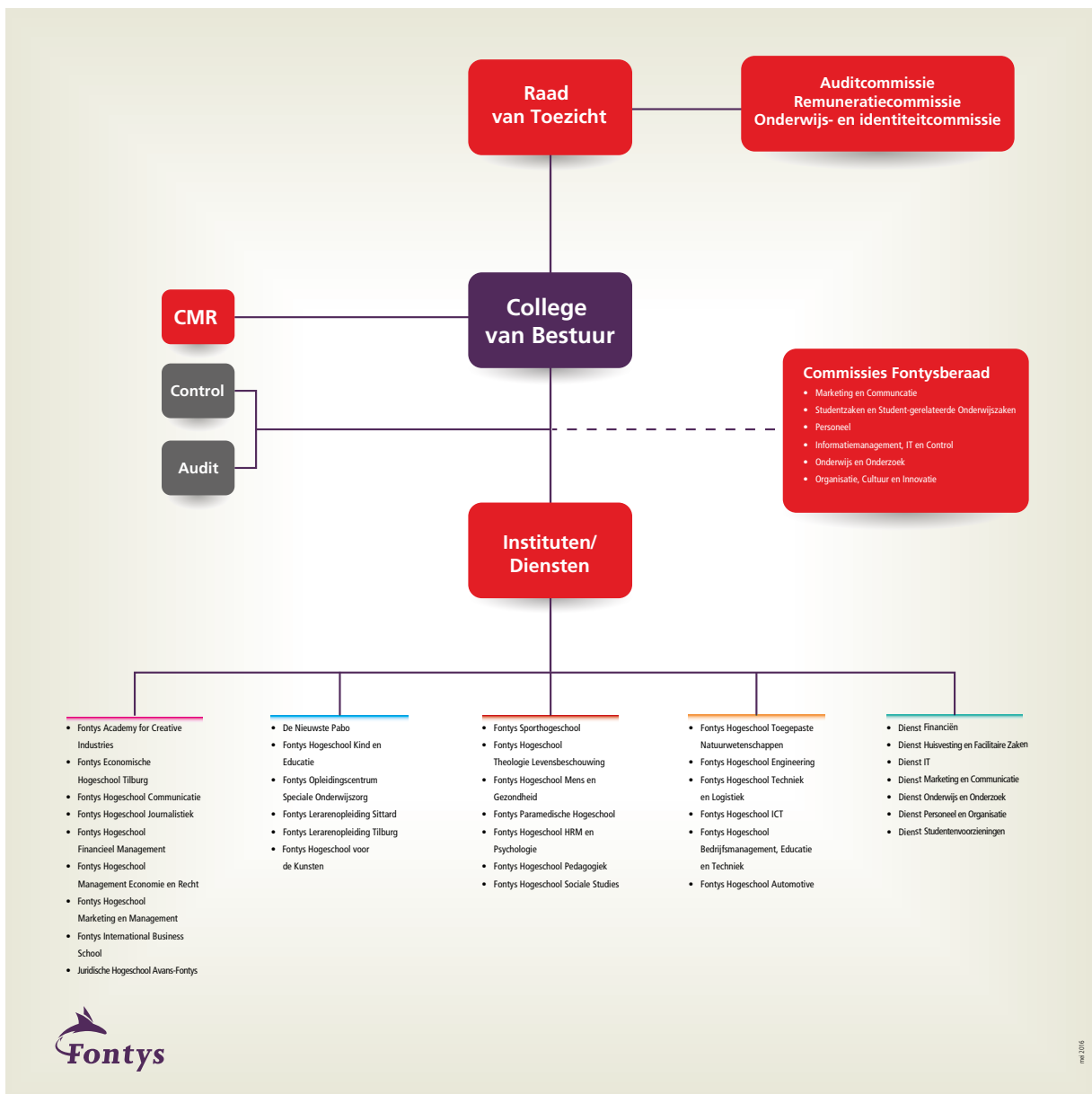
Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren' betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Breda, 14 mei 2018

MAZARS PAARDEKOOPER HOFFMAN N.V.

w.g. drs. P.A.J. Hopstaken RA

BIJLAGE 1 ORGANOGRAM



BIJLAGE 2 OVERZICHT LECTORATEN PER 31-12-2017

Economie & Communicatie
<p>iMotion of sportbusiness <i>Houdt zich bezig met onderwijsinnovatie en kennisontwikkeling op het gebied van de emotie van sport, en voedt daarmee studenten en docenten om de toekomst van de sportbusiness vorm te geven.</i></p>
<p>International Business & Management in an Euregional Perspective <i>Legt verbindingen tussen hoger onderwijs, bedrijfsleven, overheid en maatschappij voor een sterkere marktpositie van het interregionaal samenwerkingsverband Euregio.</i></p>
<p>De ondernemende regio <i>Onderzoekt hoe de regio zich kan ontwikkelen tot internationale topregio, en kijkt daarvoor naar waardering, financiering en regionale inbedding van snelgroeiende hightech start-ups.</i></p>
<p>Journalistiek en innovatie <i>Geeft een impuls aan vernieuwing van de journalistiek, door nieuwe concepten te onderzoeken en te experimenteren met innovatieve vormen.</i></p>
<p>Communicatiestrategieën voor de netwerksamenleving: thought leadership <i>Geeft inzicht in de wijze waarop communicatie ingezet kan worden door een bedrijf om de positie van thought leader te bereiken.</i></p>
<p>Informatiemanagement en control in een ketenomgeving <i>Richt zich vanuit financieel-economisch perspectief op het ontwikkelen van kennis op meerdere, aan elkaar gerelateerde gebieden.</i></p>
<p>Media, Interactie en Narratie <i>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.</i></p>
<p>Recht en digitale technologie <i>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.</i></p>

Educatie
<p>Leren en innoveren <i>Vergaart en ontwikkelt kennis over het leerproces van leerlingen, leraren en organisaties, en adviseert en begeleidt het werkveld over praktische toepassing.</i></p>
<p>Vakdidactiek van de gammavakken <i>Onderzoekt toekomstgerichte vakdidactiek van de gammavakken en geeft daarmee docenten richtlijnen voor effectieve en aansprekende lesprogramma's.</i></p>
<p>Kwaliteit van toetsen en beoordelen <i>Stimuleert bewustwording van het belang van een goede toets- en beoordelingspraktijk onder docenten en onderzoekt eigentijdse, effectieve manieren van toetsing.</i></p>
<p>Taalbeleid en diversiteit <i>Richt zich op opleiding en professionalisering van taalvaardige en taalgerichte leraren in een meertalige omgeving.</i></p>
<p>Didactiek van het techniekonderwijs <i>Onderzoekt, ontwikkelt en implementeert nieuwe kennis rondom didactiek van het techniekonderwijs, en focust onder meer op de integratie van vakinhoudelijke scholing in het curriculum van technische lerarenopleidingen.</i></p>
<p>Professionalisering van leraren en lerarenopleiders <i>Richt zich op effectieve professionalisering van de beroepsgroep leraren en lerarenopleiders, met name in en door het werk.</i></p>
<p>Meesterschap <i>Onderzoekt en stuurt leerprocessen van toekomstige docenten binnen de context van de school waar zij een groot deel van de opleiding doorbrengen.</i></p>
<p>Bètadidactiek <i>Onderzoekt wat de gevolgen voor leerlingen zijn van veranderingen in bètaonderwijs en hoe docenten (in opleiding) effectief en aansprekend bètaonderwijs vormgeven.</i></p>
<p>Beroepsethiek van leraren <i>Stimuleert en ontwikkelt docenten in hun vormende taak en deugdelijke beroepshouding, met de morele vorming van leerlingen in het speciaal, basis- of voortgezet onderwijs als doel.</i></p>
<p>Waarderen van diversiteit <i>Draagt bij aan de ontwikkeling van kennis en professionaliseringsstrategieën die leraren ondersteunen in het bieden van optimale ontwikkelingskansen voor al hun leerlingen.</i></p>

<p>Educatie</p> <p>Integratief opleiden en boundary crossing <i>Richt zich op betekenisvolle en krachtige integratie van het (formeel) leren van leraren in het opleidingsinstituut en het (informeel) leren in de beroepspraktijk.</i></p> <p>Opleiden in de school (in samenwerking met Zuyd Hogeschool) <i>Levert een bijdrage aan de versterking van de kwaliteit van aanstaande, beginnende en zittende docenten door de opleiding voor leraren basisonderwijs te innoveren, met name het werkplekleren binnen de school.</i></p>
<p>Kunsten</p> <p>Kunstpraktijk en samenleving <i>Onderzoekt, beschrijft en verklaart de invloed van maatschappelijke veranderingen op de artistieke praktijk, en tast mogelijkheden af van een ideologische (her)positionering van de kunsten.</i></p> <p>Stedelijke strategieën <i>Ontwikkelt concepten, strategieën en instrumenten waarmee ruimtelijk ontwerpers hun rol kunnen aanpassen aan de manier waarop stedelijke transformatie tegenwoordig tot stand komt.</i></p>
<p>Mens en Maatschappij</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>Orthopedagogiek – diversiteit en orthopedagogisch 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>Health Innovations & Technology <i>Draagt bij aan de levenskwaliteit van patiënten, met onderzoek op het snijvlak van gezondheidszorg en technologie.</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>Dynamische talentinterventies <i>Onderzoekt wat nodig is om talent te ontdekken, ontwikkelen en benutten, in hoeverre mens en organisatie daarvoor een optimale context kunnen creëren en welke (aansluitende) waarden daarbij een rol spelen.</i></p>
<p>Techniek</p> <p>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></p> <p>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>Applied Natural Sciences <i>Bouwt kennis op rond de thema's thin film & functional materials, diagnostics & test development, polymers, sustainable process technology, acoustics en solar fuels.</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>

Techniek
<p>Mechatronics & Robotics</p> <p><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></p>
<p>Supply chain management</p> <p><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></p>
<p>Business Entrepreneurship</p> <p><i>Geeft richting en inhoud aan toegepast onderzoek naar bedrijfskundige vraagstukken, en dient zo als voedingsbodem voor thematische en methodologische onderwijsvernieuwing.</i></p>
<p>Operational Excellence</p> <p><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></p>
<p>Open Educational Resources</p> <p><i>Stimuleert het gebruik van open leermaterialen en andere vormen van open en online onderwijs binnen de opleiding.</i></p>
<p>Interaction Design</p> <p><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>

NB Het aantal telt niet op tot 45, omdat binnen enkele lectoraten twee afzonderlijke lectoraten gebundeld worden.

BIJLAGE 3 KENGETALLEN MEDEWERKERS

Medewerkers in loondienst

		31-12-2016		31-12-2017	
		Personen	fte	Personen	fte
Onderwijs- ondersteunend	Man	492	454	493	457
	Vrouw	1.005	779	1.028	798
	Totaal OOP	1.497	1.233	1.521	1.255
Onderwijzend	Man	1.662	1.322	1.651	1.327
	Vrouw	1.608	1.153	1.578	1.127
	Totaal OP	3.270	2.475	3.229	2.454
Totaal		4.767	3.708	4.750 ¹⁾	3.709

¹⁾ Twee mannelijke en twee vrouwelijke medewerkers hebben een dubbele functie: gedeeltelijk OP en gedeeltelijk OOP. De afzonderlijke subtotaal tellen daarom op tot 4.750, maar het aantal unieke medewerkers is 4.746.

Verhouding OP/OOP medewerkers in loondienst (basis: fte)

	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017
OOP	36%	34%	34%	33%	34%
OP	64%	66%	66%	67%	66%

Leeftijdsofbouw per 31-12-2017, totaal en naar geslacht (aantallen personen)

	Man	Vrouw	Totaal	%
<= 25	46	55	101	2,1%
>25 - <=35	306	529	835	17,6%
>35 - <=45	524	747	1.271	26,8%
>45 - <=55	582	710	1.292	27,2%
>55 - <=65	665	559	1.224	25,8%
>65	19	4	23	0,5%
Totaal	2.142	2.604	4.746	
%	45,1%	54,9%		

Flexibele contractvormen naar sector

	31-12-2016		31-12-2017	
Sector	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	148	4,0%	123	3,3%
Educatie	66	1,8%	53	1,4%
Kunsten	37	1,0%	34	0,9%
Mens & Maatschappij	147	4,0%	108	2,9%
Techniek	118	3,2%	101	2,7%
Overig	49	1,3%	40	1,1%
Totaal	556	15,3%	459	12,4%

Opleidingsniveau docenten, lectoren en promovendi per 31-12-2017

Opleiding	Formatie (fte)	%
Gepromoveerd	207	9,0%
Master (wo/hbo)	1.591	69,2%
Bachelor (hbo)	469	20,4%
Onbekend	33	1,4%
Eindtotaal	2.300	100,0%

BIJLAGE 4 KENGETALLEN STUDENTEN

Inschrijvingen

Totaal aantal inschrijvingen gesplitst in bachelors, masters en Associate degrees 2015-2017

Groei 2017 tov 2016

Opleidingstype	2015	2016	2017	Aantal	Percentage
Bachelor	41.514	41.537	41.066	-471	-1%
Master	2.542	2.434	2.378	-56	-2%
Associate degree	360	370	452	82	22%
Eindtotaal	44.416	44.341	43.896	-445	-1%

Het aantal inschrijvingen daalde in 2017 met 1,0%. De Vereniging Hogescholen geeft aan dat de studentenpopulatie landelijk steeg met 1,4%. Het aantal inschrijvingen voor de voltijd bacheloropleidingen bij Fontys daalde met 1,3% (-494) en voor de deeltijd bacheloropleidingen met 1,1% (-50). Het aantal studenten voor de duale bachelor steeg met 19,1% (73). Ook het aantal inschrijvingen voor de deeltijd-Associate degrees steeg, met 45,4%. Bij de masteropleidingen zien we een daling bij de deeltijdmasters van 5,9% (-128) en een stijging bij de voltijdmasters van 22,3% (50).

Totaal aantal inschrijvingen per sector (bachelors, masters en Associate degrees) 2015-2017

Groei 2017 tov 2016

Sector	2015	2016	2017	Aantal	Percentage
Economie	14.678	14.400	14.124	-276	-2%
Educatie	9.287	8.979	8.465	-514	-6%
Gezondheidszorg	3.591	3.638	3.531	-107	-3%
Kunsten	1.367	1.374	1.418	44	3%
Mens en maatschappij	6.715	6.779	6.778	-1	0%
Techniek	8.778	9.171	9.580	409	4%
Eindtotaal	44.416	44.341	43.896	-445	-1%

Evenals vorige jaren (+12% in 2014, +8% in 2015 en +4% in 2016) is de grootste toename van het aantal inschrijvingen te zien in de sector Techniek (+4%). De grootste krimp zien we in de sector Educatie (-6%). Enkele opvallende ontwikkelingen per sector zijn:

- Economie: een daling zien we bij de bacheloropleidingen Commerciële Economie (-146, -4%) en Communicatie (-111, -4%). De bacheloropleiding Journalistiek laat een stijging zien (+75, +9%).
- Educatie: de bacheloropleiding tot leraar Basisonderwijs (-108, -6%) en de masteropleiding Educational Needs (-141, -13%) laten een daling zien.
- Kunsten: vooral bij de masteropleidingen zien we meer inschrijvingen.
- Mens en Maatschappij: het aantal ingeschreven studenten voor de bacheloropleiding Toegepaste Psychologie steeg (+46, +4%), terwijl het aantal inschrijvingen voor de bacheloropleiding Social Work daalde (-64, -5%).
- Techniek: onder andere de bacheloropleidingen HBO-ICT (+306, +10%), Mechatronica (+97, +14%) en Technische Bedrijfskunde (+69, +6%) laten een groei zien. Deze groei compenseert de daling van het aantal inschrijvingen voor de bacheloropleiding Bedrijfsmanagement MKB (-126, -36%).

Inschrijvingen per lesplaats (bachelors, masters en Associate degrees) 2016-2017

Lesplaats	2016	2017	Groei	Aandeel 2016	Aandeel 2017
Eindhoven	22.001	22.045	44	49%	50%
Tilburg	14.809	14.561	-248	33%	33%
Venlo	3.880	3.770	-110	9%	8%
Sittard	1.643	1.597	-46	4%	4%
's-Hertogenbosch	833	761	-72	2%	2%
Overig	1.175	1.162	-13	3%	3%
Totaal	44.341	43.896	-445	100%	100%

Het gezamenlijke aandeel van Eindhoven, Tilburg en Venlo stijgt langzaam maar bestendig van 91,6% in 2013 naar 92,0% in 2017.

Inschrijvingen naar opleidingsvorm (bachelor, master en Associate degrees) 2015-2017

Lesvorm	2015	2016	2017
Voltijd	83%	83%	83%
Deeltijd	16%	16%	16%
Duaal	1%	1%	1%
Totaal	100%	100%	100%

Het aandeel voltijdinschrijvingen steeg in zeven jaar tijd van 73% in 2010 naar 83% in 2016. In 2017 is echter een lichte daling waar te nemen van 0,3 procentpunt (van 83,3 in 2016 naar 83,0 procent in 2017). Landelijk studeert 87,4% van de studenten in voltijd.

Afgestudeerden

Afgestudeerden per sector (bachelors, masters en Associate degrees) 2014-2015 tot en met 2016-2017

Sector	Voltijd			Deeltijd en duaal			Totaal		
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Economie	2.031	2.140	2.219	162	139	113	2.193	2.279	2.332
Educatie	852	804	837	968	1.049	1.047	1.820	1.853	1.884
Gezondheidszorg	460	533	571	184	194	159	644	727	730
Kunsten	261	250	280	61	65	44	322	315	324
Mens en maatschappij	784	913	1.011	173	140	118	957	1.053	1.129
Techniek	873	1.011	1.077	141	153	150	1.014	1.164	1.227
Totaal	5.261	5.651	5.995	1.689	1.740	1.631	6.950	7.391	7.626

Het aantal afgestudeerden is per studiejaar weergegeven. Bij de bacheloropleidingen zijn 5% meer einddiploma's toegekend vergeleken met studiejaar 2015-2016. De masteropleidingen telden 10% minder afgestudeerden en de Associate degree-opleidingen kenden 3% minder diploma's toe.

Bindend negatief studieadvies

Aantal adviezen geregistreerd in 2014-2015 tot en met 2016-2017

Sector	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Economie	875	665	687
Educatie	387	292	259
Gezondheidszorg	86	87	64
Kunsten	66	27	37
Mens en Maatschappij	314	267	252
Techniek	454	461	453
Totaal	2.182	1.799	1.752

Na een aantal jaren van stijging is vanaf studiejaar 2015-2016 een dalende tendens te zien in het aantal bindende negatieve studieadviezen: een afname van 17,6% in 2015 ten opzichte van 2014, en een afname van 2,6% in 2016 ten opzichte van 2015.

