

Aan: Raad van toezicht, directeuren, centrale medezeggenschapsraad
Van: college van bestuur
Kenmerk: 10622-gl-et
Datum: 21 juni 2022
Betreft: **Bestuursrapportage Marap I 2022**



Inleiding en samenvatting

Nadat we de eerste maanden van 2022 nog met coronamaatregelen te maken hadden, zijn we daar inmiddels al weer enkele maanden vanaf. En dat is fijn. Op de campussen zijn weer studenten aanwezig, we treffen collega's weer "in het echt" en na twee jaar kunnen we ook weer zonder beperkingen fysieke bijeenkomsten organiseren. We kijken terug op een geslaagd management event in mei en kijken uit naar het 25-jaar Fontys feest eind juni.

Tijdens corona maakte online onderwijs een flinke opmars. Nu de gebouwen weer open zijn zoeken we een nieuwe balans tussen online en op locatie werken en leren. Het blijft belangrijk dat studenten naar de campus komen om andere studenten te ontmoeten en met hen samen te werken. Hierbij speelt een goede visie op en inrichting van Blended Learning een belangrijke rol. Daarom is Blended Learning afgelopen jaar ook als extra voornemen (onder het thema docentprofessionalisering) toegevoegd aan de Kwaliteitsafspraken. Ook in marap gesprekken hebben we stil gestaan bij de verschillende manieren waarop onze instituten en hun opleidingen hier invulling aan geven.

Studenten

Afgelopen periode zijn zowel de resultaten van de HBO-monitor als de Nationale Studenten Enquête (NSE) gepubliceerd. Voor zowel de HBO-monitor als de NSE geldt dat de Fontysbrede resultaten overeen komen met het landelijke beeld en vergelijkbare opleidingsportfolio's. Van de respondenten is 67% (zeer) tevreden over de opleiding. Hoewel de tevredenheid zowel landelijk als bij Fontys licht gedaald is, laat de waardering voor thema's als studiebegeleiding, studiefaciliteiten en de aansluiting op de beroepspraktijk wel een stijging zien. De thema's flexibiliteit van het studieprogramma en reflectie scores relatief laag. Binnen Fontys is er sprake van diversiteit: resultaten kunnen tussen instituten en opleidingen sterk uiteenlopen. Instituten zijn dan ook zelf aan zet om, indien de resultaten daar aanleiding toe geven, verbeteracties in gang te zetten.

De aanmeldingen door nieuwe studenten waren in de week van 8 juni 8,5% lager dan vorig jaar. De neerwaartse trend is bij Fontys sterker dan landelijk, ons marktaandeel in de aanmeldingen is ten opzichte van vorig jaar dan ook kleiner geworden (8,2%). Hoe dit zich vertaalt in daadwerkelijke inschrijvingen is nog lastig te voorspellen maar we verwachten wel dat de instroom komend studiejaar lager zal zijn dan in 2021. Er zijn verschillende oorzaken voor de dalende aanmeldcijfers. Zo is bijvoorbeeld het aantal havisten dit studiejaar kleiner, lijkt het erop dat meer scholieren kiezen voor een tussenjaar en hebben we in het najaar een open dag op onze Fontys locaties gemist vanwege de lockdown, terwijl veel andere hogescholen nog wel een fysieke open dag lieten doorgaan. Daarnaast evalueren we of er specifieke aandachtspunten per instituut zijn die in de nabije toekomst opgepakt kunnen worden.

Diverse ontwikkelingen

Tegenover de tegenvallende aanmeldingen staan ook een aantal successen en mooie ontwikkelingen, zoals:

- Het Pulsed-team van Fontys heeft de "Nederlandse Hogeronderwijspremie" - een bedrag van 1,2 miljoen euro - gewonnen. De prijs werd uitgereikt aan het team van onderwijsvernieuwers tijdens het ComeniusFestival in Nieuwegein door Robbert Dijkgraaf, minister van ocv. Het prijzengeld wordt gebruikt om een bijzondere bijdrage te blijven leveren aan de vernieuwing en verbetering van het hoger onderwijs. Pulsed is een team van interdisciplinaire, internationale onderwijsvernieuwers bij Fontys. Het team ontwerpt meeslepende leeromgevingen om studenten, docenten en professionals te helpen hun volledige potentieel te benutten en hun eigen stempel op de wereld te drukken.
- Met het Nationaal Groeifonds investeert het kabinet tussen 2021 en 2025 € 20 miljard in projecten die zorgen voor economische groei voor de lange termijn. Maar liefst acht projectvoorstellen waar Fontys bij betrokken is ontvangen financiering in de tweede ronde van het Nationaal Groeifonds. Bij deze projecten

werken we samen met kennisinstellingen, publieke partners en het bedrijfsleven.

Met deze goedkeuring erkent het Nationaal groeifonds het belang van het praktijkgericht onderzoek. Zie ook het [artikel](#) op onze website.

- Eindhoven Engine ondersteunt met een bijdrage uit de Brainport Regio Deal zeven projecten uit de OpenCall 2022 met een financiële bijdrage van € 2,4 miljoen. Fontys participeert in twee van de zeven innovatieprojecten, die met name onderzoek doen in de domeinen energie, gezondheid en slimme mobiliteit. Zie onze [website](#) voor verdere informatie over de zeven projecten.

Onderzoek

De coe's en kc's zijn gestart met (uitvoering van) hun programmaplannen. De leading lectoren zijn benoemd en onderzoeksmanagers zijn nagenoeg allemaal aangesteld. De definitieve inrichting en samenwerking binnen coe's/kc's krijgt daarmee steeds verder vorm, met aandacht voor het realiseren van impact van onderzoek in brede zin. Vanuit het verbeterprogramma onderzoek (vpo) is het professionaliseringsaanbod uitgebreid en worden de komende maanden nog diverse producten opgeleverd. Voor de overdracht aan de staande organisatie wordt een plan uitgewerkt. Er is een nieuwe handreiking voor de kwaliteitsborging van onderzoek opgesteld met bijbehorende indicatoren; implementatie kan starten in de tweede helft van 2022. Daarmee is Fontys voorbereid op de BKO-visitaties in 2023-2025.

Impactvolle transities

In het programma FIVA (Fontys IT Versnellingsagenda) is de pilotfase afgerond (maart 2022). Doel van de pilotfase was om zoveel mogelijk leermomenten op te doen zodat de komende transitiefase zo optimaal mogelijk kan verlopen. Er is bewust voor gekozen om de moeilijke en complexe onderdelen van het FIVA programma in de pilotfase op te pakken. In veel opzichten is de pilot geslaagd. Er zijn vele leermomenten (in agile termen "fail fast") geweest en er zijn 5 teams door de kraamkamer gegaan. Hoewel niet alle ambities van de pilot zijn bereikt, is de beweging richting doelrealisatie in gang gezet en is er een begin gemaakt met het in beweging zetten van de organisatie van de dienst. Om het effect op de knelpunten die mede de aanleiding waren voor FIVA te bereiken, zal het programma met volle kracht moeten worden doorgezet. In de periode april t/m augustus wordt de Migratiefase voorbereid, die naar verwachting per 1 september kan starten.

Het programma TEO (Transitie Educatieve Opleidingen) rondt op dit moment de ontwerpfasen af. De opbrengsten uit de ontwerpfasen worden gebruikt om het vervolg van zowel de onderwijs- als de organisatietransitie vorm te geven. Het programma verloopt conform planning maar er zijn ook aandachtspunten, zoals de noodzakelijke samenwerking bij het ontwikkelen van leeruitkomsten en het verder vormgeven van de transitie. Er is gekozen voor een participatieve aanpak waarmee veel input en feedback is opgehaald. Er is zichtbaar impact op 'de geesten rijp maken' voor een geharmoniseerd en flexibeler onderwijsmodel met meer gemeenschappelijkheid in leeruitkomsten om keuze- en doorstroommogelijkheden voor studenten te verbeteren, en de daarvoor benodigde onderlinge samenwerking en kennisdeling. De verwachting is dat de participatieve aanpak een positief effect heeft op draagvlak, op de besluitvorming en op de volgende fase in het ontwerp en ontwikkeling van de onderwijs- en organisatietransitie.

Kwantitatief beeld

De werkelijke formatie per eind april ligt met 164 fte (3,7%) ruimschoots onder de begrote formatie. Dit betekent dat het ons niet lukt de begrote personele uitbreidingen te realiseren in het tempo dat we begroot hebben. Krapte op de arbeidsmarkt speelt daarbij een rol. Ook zien we dat de gemiddelde uitstroom van personeel in de eerste maanden van 2022 groter is dan voorgaande jaren (ongeveer 8 à 10 fte per maand). Er blijven aanzienlijke inspanningen nodig op het gebied van werving en selectie van nieuwe collega's om de formatie te laten toenemen om – al dan niet in een aangepast tempo – de Fontys ambities en veranderopgaven uit Fontys for Society en (NPO-)plannen te realiseren.

Het ziekteverzuim is flink gestegen en bedraagt tot en met april 2022 5,46%. Ook landelijk zagen we recent berichten over toenemende verzuimcijfers in verschillende sectoren in het eerste kwartaal van 2022. Het verzuim bij Fontys ligt daarmee weer iets boven het niveau van voor de coronaperiode. Ter vergelijking: tot en met april 2021 bedroeg het ziekteverzuim 4,42% en tot en met april 2020 en 2019 respectievelijk 5,33% en 5,15%. Bij de instituten en diensten met het hoogste ziekteverzuim is er tijdens de MARAP-gesprekken extra aandacht

uitgegaan naar de verklaring voor de toename en de mogelijkheden om eventuele werk-gerelateerde factoren te beïnvloeden.

Het verwachte exploitatiesaldo voor 2022 bedraagt volgens de ingediende jaarverwachtingen m€ 17,9 negatief. Dat is "slechts" m€ 4,2 hoger dan het begrote negatieve saldo van m€ 22,2. De onzekerheid ten aanzien van het tempo van de NPO-bestedingen en het (tijdig) kunnen invullen van de geplande formatie uitbreiding is nog niet in volle omvang door vertaald in de financiële prognoses: het kwantificeren van de financiële impact is in dit stadium nog lastig. De achterstand in de formatie uitbreiding zal naar verwachting in de loop van 2022 leiden tot aanzienlijke positieve bijstellingen van de prognose.

Samenvatting kengetallen	MACON 2022	MARAP I 2022	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Studenten				
Gemiddelde studenttevredenheid NSE voorjaar	≥ 3,88	3,65	3,67	geen meting
Aantal studenten (1 oktober jaar t)	46.767	n.n.b.	46.160	46.123
Diplomarendement in 5 jaar (cohort t-5) van bachelor voltijd, met als subdoelstellingen:	↑	n.n.b.% cohort 2017	44% cohort 2016	42% cohort 2015
• Propedeuserendement in 1 jaar (cohort t-1) bij opleiding van 1e keuze o.b.v. totale instroom	↑	n.n.b.% cohort 2021	35% cohort 2020	29% cohort 2019
• Propedeuserendement in 2 jaar (cohort t-2) bij opleiding van 1e keuze o.b.v. totale instroom	↑	n.n.b.% cohort 2020	58% cohort 2019	57% cohort 2018
• Hoofdfaserendement in 5 jaar (cohort t-5) op basis van populatie hoofdfase	↑	n.n.b.% cohort 2017	68% cohort 2016	68% cohort 2015
Medewerkers				
% medewerkers trots om voor Fontys te werken		Geen meting	77%	Geen meting
Gemiddelde waardering voor werken bij Fontys			7,6	
Fte's	Gemiddeld: 4.367	30 april: 4.260	31 dec: 4.196	31 dec: 3.931
Aantal medewerkers	Geen target	30 april: 5.714	31 dec: 5.648	31 dec: 5.186
OP:OOP ratio (gebaseerd op fte's)	≥ 66%:34%	66%:34%	66%:34%	66%:34%
Ziekteverzuim	↓	5,46%	4,4%	4,4%
% OP master en/ of gepromoveerd *)	≥ 80%	73,4%	73,5%	77%
% gepromoveerd		8,8%	8,9%	8,9%
Aantal lectoraten	Geen target	44	44	41
Aantal lectoren (fte)	target	46 (36 fte)	45 (32 fte)	-
Financiën				
Baten (€ x 1.000)	505.974	511.704	486.442	428.647
Resultaat (€ x 1.000)	-22.159	-17.922	19.658	-10.198
Student/fte ratio, gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten (meerjarig kader: ≤ 13,0)	11,2	11,6	11,9	12,3
Student/OP ratio, (meerjarig kader: ≤ 18)	16,0	16,6	17,1	17,7

*) In de loop van 2021 is het percentage masteropgeleiden gedaald van 77% naar ongeveer 73,5%. Dit komt doordat in die periode relatief veel extra (tijdelijke) medewerkers zijn aangetrokken in het kader van de NPO activiteiten. In absolute aantallen is het aantal fte masteropgeleiden sinds april 2021 met 2% toegenomen.

Leeswijzer

De actuele resultaten en de voortgang van de plannen voor 2022 worden in deze rapportage toegelicht.

Deel I van deze rapportage is opgebouwd langs de lijn van de strategische vernieuwingen die in 2022 centraal staan en die in de toelichting bij de begroting 2022 is gehanteerd. In de bestuursrapportage start de toelichting op de gerealiseerde voortgang in de verslagperiode voor elk van deze onderwerpen steeds met een kader waarin de doelstellingen uit de begrotingsnotitie zijn samengevat. Vervolgens is uitgelicht is welke voortgang of resultaten zijn gerealiseerd binnen deze vernieuwings- of veranderopgaven.

In **deel II** lichten we de realisatie van onze Kwaliteitsafspraken toe.

In **deel III** lichten we de realisatie van onze bestedingsplannen NPO (Nationaal Programma Onderwijs) toe.

In **deel IV** monitoren we of de basis op orde blijft en richten we ons onder meer op de ontwikkeling van de formatie en de financiën.

Inhoudsopgave

DEEL I: Hoofdpijnen en prioriteiten strategische vernieuwing 2022	5
1. Talentgericht Fontys	5
1.1 Ons vertrekpunt: de student centraal.....	5
1.2 Veranderopgaven talengericht Fontys	7
2. Onderzoekend Fontys: Het vergroten van (regionale) maatschappelijke impact met onderzoek	8
3. Wendbaar Fontys	9
3.1 Organisatie ontwikkeling.....	9
3.2 Onze medewerkers.....	12
4. Vernieuwing van onze informatievoorziening / digitaliseringsstrategie	14
5. Huisvestingsprogramma 2015-2024 en vastgoedagenda 2021-2030.....	16
DEEL II: Realisatie van onze Kwaliteitsafspraken	17
6. Inzet studievoorschotmiddelen ten behoeve van de kwaliteitsafspraken.....	17
DEEL III: Realisatie van onze bestedingsplannen Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	17
7. Inzet NPO-middelen ten behoeve van herstel en perspectief.....	17
DEEL IV: Duurzaam gezonde bedrijfsvoering	20
8. Financiën	20
8.1 Resultaatontwikkeling: totaalbeeld	20
8.2 Inzet vanuit bestemmingsreserve voor strategische vernieuwing.....	22

Bijlagen:

1. Resultaat MARAP I 2022 per organisatieonderdeel

DEEL I: Hoofdpijnen en prioriteiten strategische vernieuwing 2022

1. Talentgericht Fontys

1.1 Ons vertrekpunt: de student centraal

Ontwikkeling aanmeldingen

In de week van 8 juni is het aantal aanmeldingen bij Fontys 8,5% lager dan vorig jaar. De landelijke daling van aanmeldingen is minder sterk. Het voorlopige aandeel in de aanmeldingen van Fontys in de eerste helft van juni daalt daarmee naar 8,2%. De daling is het sterkst bij de Nederlandse aanmeldingen. Deze dalen met ruim 11%. Deze ontwikkelingen krijgen aandacht in de MARAP gesprekken. De daling op Fontysniveau wordt enigszins beperkt door stabilisatie van de internationale aanmeldingen. Bij internationale studenten is de conversieratio (de mate waarin aanmeldingen converteren tot definitieve inschrijvingen) veelal lager (zie volgende paragraaf). De uitdaging voor internationale studenten is dat zij tijdens hun studietijd geschikte huisvesting organiseren; en dat is voor veel studenten lastig in de huidige krappe woningmarkt. Fontys ondersteunt hierbij.

De conversiefactor van Nederlandse – en met name internationale aanmeldingen – kan nog aanzienlijke invloed hebben op de mate waarin aanmeldingen ook feitelijk leiden tot extra inschrijvingen. Het aantal niet-EER aanmeldingen bedraagt momenteel ruim 1.600, op een totaal van 17.735. Per sector was op 8 juni het beeld van de aanmeldingen bij Fontys als volgt:

Aanmeldingen Fontys totaal en per sector (d.d. 8-6-2022, o.b.v. PowerBI Aanmeldingen)	Aantal aanmeldingen			Marktaandeel		
	Aantal	Aantal vorig jaar	Verschil procent	Aandeel	Aandeel vorig jaar	Verschil procentpunt
Fontys totaal	17.735	19.375	-8,5%	8,2%	8,9%	-0,7%
Nederlands	13.033	14.687				
EER	3.075	2.944				
Niet-EER	1.627	1744				
<hr/>						
<i>Economie</i>	4.442		-11,7%			-0,8%
<i>Recht</i>	459		-4,0%			-0,2%
<i>Gedrag en maatschappij</i>	2.706		-8,0%			-0,9%
<i>Gezondheidszorg</i>	2.330		-8,8%			0,2%
<i>Onderwijs</i>	2.699		-9,2%			-0,7%
<i>Taal en cultuur</i>	686		-17,2%			-1,2%
<i>Techniek</i>	4.288		-3,5%			-0,6%
<i>Sectoroverstijgend (Ad ICT)</i>	125		-4,6%			-3,8%

Verwacht aantal inschrijvingen studiejaar 2022-2023 en internationale studenten

We verwachten bij de start van studiejaar 2022-2023 dus minder nieuwe studenten dan vorig jaar. Dat heeft een aantal oorzaken. Er zijn verschillende oorzaken voor de dalende aanmeldcijfers. Zo is bijvoorbeeld het aantal havisten dit studiejaar kleiner, lijkt het erop dat meer scholieren kiezen voor een tussenjaar en hebben we in het najaar een open dag op onze Fontys locaties gemist vanwege de lockdown, terwijl veel andere hogescholen nog wel een fysieke open dag lieten doorgaan. Daarnaast evalueren we of er specifieke aandachtspunten per instituut zijn die in de nabije toekomst opgepakt kunnen worden.

De verschillende veranderingen maken dat gebruikelijke ervaringscijfers voor het opstellen van studentprognoses niet zonder meer van toepassing zijn. In aanloop naar het nieuwe studiejaar stellen instituten hun meerjarenprognoses bij, waarbij ook rekening wordt gehouden met de doorstroom en uitstroom van de huidige studenten.

HBO-monitor en Nationale Studenten Enquête (NSE)

In de rapportageperiode hebben we de resultaten ontvangen van de HBO-monitor en de Nationale Studenten Enquête (NSE). In de HBO-monitor staat de arbeidsmarktpositie en de voorbereiding op de arbeidsmarkt centraal. De Fontysbrede resultaten van de HBO-monitor komen overeen met het landelijke beeld en vergelijkbare opleidingsportfolio's. Over het algemeen lijkt er, net als vorig jaar, weinig tot geen negatief effect te zijn van de Covid-19 crisis op de arbeidsmarktsituatie van de bevroegde alumni. Bijna 80 procent van de oudstudenten geeft aan dat het functieniveau past bij het opleidingsniveau, ruimt 70 procent is achteraf gezien (zeer) tevreden over zijn of haar studie en zou de gevolgde opleiding nog een keer kiezen en aanraden aan familie of vrienden.

De NSE is afgelopen voorjaar onder alle studenten binnen het bekostigd onderwijs afgenomen. 35 procent van de Fontysstudenten heeft de enquête ingevuld. Ook voor de resultaten van de NSE geldt dat deze voor Fontys sterk vergelijkbaar zijn met het landelijke beeld en benchmarkinstellingen. Van de respondenten is 67,1 procent (zeer) tevreden over de opleiding. Bijna 68 procent zou opnieuw kiezen voor de opleiding. De studenttevredenheid is landelijk en op punten bij Fontys licht gedaald ten opzichte van 2021. Wel nam de waardering toe voor thema's zoals de aansluiting op de beroepspraktijk, de studiebegeleiding en de studiefaciliteiten. De waardering voor de flexibiliteit van het studieprogramma is gestegen ten opzichte van 2021 maar blijft nog steeds relatief laag.

Zeker in combinatie met trends in de instroom en aanmeldcijfers geven de resultaten uit de HBO-monitor en NSE instituten belangrijke input om zich op bepaalde thema's te verbeteren. In de marap gesprekken is daarom aandacht besteed aan de uitkomsten van de HBO monitor en NSE, en de mogelijke samenhang met of invloed op ontwikkelingen in de instroom.

Bijzondere prestaties studenten en alumni

Onderstaand zijn enkele voorbeelden te vinden van studenten die zich onderscheiden hebben met een bijzondere prestatie in de rapportageperiode:

18 feb 2022	Uitvinding van studenten verandert medische wereld India De startup Eindhoven Medical Robotics (EMR ontwikkelt medische robots die chirurgen ondersteunen bij ingewikkelde operaties) heeft studenten van Fontys gevraagd om een frisse blik te werpen op een veel voorkomend probleem tijdens rugoperaties in India. De derdejaars studenten; Aniek Scharenborg, Bjorn Bogaerts, Koen Roestenberg en Davide Caris gingen vol enthousiasme deze uitdaging aan tijdens de verdiepende periode van hun opleiding Werktuigbouwkunde (FH Engineering). De uitvinding van de studenten is zo revolutionair en nog niet eerder bedacht, dat er patent op aangevraagd wordt. De opdrachtgever Eindhoven Medical Robotics is erg onder de indruk van deze prestatie. Het komende jaar ontwikkelt het bedrijf de oplossing tot een product. Uiteraard blijven de studenten als uitvinders en hun trotse schooltutor Hein van de Vrande nauw betrokken bij dit proces.
18 maart 2022	Student Thom van Os genomineerd als Hbo Held De Vereniging Hogescholen is op zoek naar de Hbo Held 2022 en vroeg alle hogescholen hun 'Held' af te vaardigen voor deze verkiezing. Voor Fontys is Thom van Os, vierdejaars student Technische Natuurkunde, aangemeld. Thom is PR-functionaris binnen het landelijk bestuur van Frisse gedachtes. Een organisatie door en voor studenten, die op komt voor de mentale belangen van de student. De opleiding Technische Natuurkunde kent Thom al langer als een betrokken student met oog voor de wereld om hem heen. Thom is een goede ambassadeur om de problematiek van mentale druk onder studenten zichtbaar en bespreekbaar te maken: als PR-functionaris Frisse gedachtes, maar ook als Fontys CMR-lid. Tijdens het jaarcongres van de Vereniging op 13 juni wordt de winnaar van de verkiezing 'Hbo Held 2022' bekend gemaakt.
4 april 2022	Studente Fontys brengt gedichtenbundel uit In 't Is druk hierboven breekt Romy van Ham uit Budel met het stigma dat op mentale problemen ligt. Op openhartige wijze dicht de tweedejaars studente Fysiotherapie (Fontys Paramedische

	Hogeschool) over haar persoonlijke ervaringen met anorexia nervosa, depressie en automutilatie. De kracht van haar gedichtenbundel ligt juist in de kwetsbaarheid die zij hierin toont, te midden van een wereld die liever aan dit soort problemen voorbijgaat.
25 april 2022	Tilburgse ICT-studenten pakken tweede plek op Defensie CEMA Challenge Op vrijdag 25 maart 2022 waren ICT-studenten Mario van Hoppe, Sander Schoone en Jeroen de Gouw aanwezig op de CEMA-infodag, die plaatsvond op de Bernhard Kazerne in Amersfoort. Als winnaars van het CTF-event, een initiatief van het Ministerie van Defensie, waren zij aanwezig voor de prijsuitreiking van de CEMA-trofee. In totaal deden er 122 teams mee aan de maandlange CEMA Xmas Challenge, waarbij het team uit Tilburg als tweede eindigde.

1.2 Veranderopgaven talengericht Fontys

Ontwikkeling opleidingsportfolio

Conform onze strategie willen we een opleidingsaanbod creëren dat aansluit bij de talenten en wensen van een bredere groep studerenden dan ons huidige portfolio. Hiertoe organiseren de Fontys-opleidingen zich in zes 'portfoliotafels' (bèatechniek, gezondheidszorg, hogere sociale studies, economie, kunst, en onderwijs) die in de eigen sector met enige regelmaat een gap analysis uitvoeren, nieuwe initiatieven beoordelen én het bestaande portfolio evalueren. Een zevende aparte tafel voor cross-sectorale of multi-/trans-disciplinaire opleidingen komt minimaal twee keer per jaar bijeen om kansen op dit vlak te signaleren en voortgang in de realisatie van crossovers te bespreken. Na een jaar (eind 2022) vindt een lichte evaluatie plaats; na twee jaar wordt besloten of de werkwijze met portfoliotafels wordt voortgezet.

De portfoliotafels zijn in 2022 van start gegaan en hebben een eerste inventarisatie opgeleverd van het huidige portfolio, met een doorkijk naar opleidingen die aangevraagd en ontwikkeld, of afgebouwd zullen worden in de nabije toekomst. Voor de educatieve opleidingen vindt besluitvorming over het portfolio plaats binnen het programma TEO. Twee sectoren hebben ook het minoraanbod (dat Fontysbreed en landelijk wordt aangeboden via Kies-op-Maat) geïnventariseerd om kansen voor samenwerking bij voorlichtingsactiviteiten of uitvoering van minoronderwijs te verkennen. Hoewel de tafels nog zoekend zijn naar hun rol, is de inventarisatie een belangrijke stap om lopende initiatieven af te stemmen, en om te inventariseren waar kansen liggen voor samenwerking of aanpassingen in het opleidingsportfolio op langere termijn. Ontwikkelingen in de samenleving en beroepspraktijken en de krimpemde aanmeldingen en studentprognoses onderstrepen dit belang.

Leven Lang Ontwikkelen

Op het gebied van leven lang ontwikkelen zetten we versterkt in op de ontwikkeling van een maatwerkeraanbod voor professionals. Een pluriform samengestelde taskforce levert uiterlijk 31 december 2021 een plan van aanpak voor de ontwikkeling van het LLO-aanbod, dat inspeelt op externe ontwikkelingen en aansluit bij de diversiteit van de vraag van de omgeving.

In maart 2022 is namens de Taskforce LLO een projectvoorstel ingediend bij het college van bestuur en goedgekeurd voor een aanpak tot de zomer. Dit projectvoorstel werd gevolgd door een aanvullend advies van de taskforce in mei om meer impact, tempo en urgentie in de doorontwikkeling te brengen van de rol van Fontys als LLO-partner. Het advies voorziet in een aanpak om initiatieven van instituten op het gebied van LLO uit te breiden en te versterken, en organisatorische of systeemtechnische belemmeringen weg te nemen. Implementatie van de gemaakte keuzes wordt voorbereid.

Flexibilisering onderwijs

Fontys staat bekend als toegankelijke onderwijsinstelling. Dat willen we in de toekomst ook zo houden. Dit betekent dat we zoveel mogelijk aansluiten bij individuele ambities, manieren van leren, en leervragen van onze studenten. In het najaar van 2021 wordt een vooronderzoek uitgevoerd naar de manier waarop instituten en opleidingen het best ondersteund kunnen worden bij de ontwikkeling naar betaalbare vormen van flexibel onderwijs. Om dit te realiseren is een nieuw programma "Fontys Flexibel" in voorbereiding.

Eind 2021 heeft de taskforce Flexibel Onderwijs een startnotitie opgeleverd. In januari heeft de taskforce de opdracht gekregen om eerst het ontwerp kader te ontwikkelen: een kader met een aantal basisafspraken dat sturend is voor de inrichting van alle opleidingen (voltijd, deeltijd, duaal) en voor de inrichting van de ondersteunende processen, systemen en structuren zoals studentvolg-systeem, kwaliteitssysteem, bekostiging. Daarvoor is vanaf februari 2022 het project Ontwerpkader Fontys Flexibel gestart. Het concept van de basisafspraken wordt besproken op het Fontysberaad van 22 juni aanstaande. Daarna wordt het ter besluitvorming aan het college van bestuur voorgelegd. In het najaar van 2022 wordt de veranderstrategie verder ontwikkeld, waarvan de contouren in de startnotitie staan.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en mijlpalen eerste helft 2022

In de eerste helft van 2022 zijn op het gebied van talentgericht Fontys onderstaande doelstellingen en mijlpalen (deels) gerealiseerd:

- Ontwikkeling opleidingsportfolio; Lichte evaluatie ontwikkeling opleidingsportfolio's via portfoliotafels -> *portfoliotafels zijn van start gegaan, evaluatie vindt later in 2022 plaats in lijn met de planning.*
- Flexibilisering, Start programma "Fontys Flexibel" -> *programma is van start gegaan begin 2022.*

2. Onderzoekend Fontys: Het vergroten van (regionale) maatschappelijke impact met onderzoek

De centers of expertise (coe's) en kenniscentra (kc's) zijn gestart met (uitvoering van) hun programmaplannen. De leading lectoren zijn benoemd en onderzoeksmanagers zijn nagenoeg allemaal aangesteld. De definitieve inrichting en samenwerking binnen coe's/kc's krijgt daarmee steeds verder vorm, met aandacht voor het realiseren van impact van onderzoek in brede zin. Vanuit het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek (vpo) is het professionaliseringsaanbod rondom onderzoek uitgebreid; dit wordt in samenwerking met dienst P&O verankerd in de organisatie. Voor alle centers is een eerste stakeholderanalyse gemaakt om de verbinding met de buitenwereld in kaart te brengen. Deze wordt actief gebruikt als instrument om de funding strategieën verder te laden.

Er is een nieuwe handreiking voor de kwaliteitsborging van onderzoek opgesteld met bijbehorende indicatoren. Vaststelling is voorzien voor het tweede kwartaal en implementatie kan starten in de tweede helft van 2022. Daarmee is Fontys ook voorbereid op de BKO-visitaties in 2023-2025

Met oog op afronding van het verbeterprogramma wordt een plan opgesteld voor overdracht aan de staande organisatie, en de wijze waarop de afronding en inbedding van de door vpo opgeleverde producten door de dienst O&O in samenwerking met de centra en andere diensten verder opgepakt kan gaan worden.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en mijlpalen eerste helft 2022

In de eerste helft van 2022 zijn op het gebied van onderzoekend Fontys onderstaande doelstellingen en mijlpalen (deels) gerealiseerd:

- VPO: De Centers of Expertise (CoE) en Kenniscentra (KC) maken, onder aansturing van een Leading Lector en een onderzoeksmanager een vliegende start in 2022. De programmaplannen krijgen een eerste concrete uitwerking. Eind van het jaar vindt een eerste rapportage plaats om de voortgang te bespreken.-> *In juni 2022 wordt de rapportagelijijn opgeleverd als prototype, nog zonder implementatie. In de periode september 2022 tot en met juni 2023 zal de rapportagelijijn getest en geïmplementeerd worden.*

- VPO: De nieuwe inrichting van de CoE's/KC's vraagt om een herziening van de ondersteuningsorganisatie. Met de komst van onderzoeksmanagers zit er meer (inhoudelijke) ondersteuning dichtbij het onderzoek. Deze is aanvullend op de expertise die bij dienst O&O aanwezig is op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Met de CoE's/KC's worden afspraken gemaakt over een optimale samenwerking. Belangrijk onderdeel hiervan is het definiëren van heldere kaders en richtlijnen, alsmede (nog te uit te werken) referentieprocessen. -> *De ontwikkeling hiervan loopt volgens planning, oplevering in het derde kwartaal van 2022. In werkpakket 5 Financiën wordt tevens een voorstel uitgewerkt hoe de bekostiging hiervan vormgegeven zou moeten worden.*
- VPO: Fontys een aantrekkelijke werkgever voor onderzoek(ers). Hierbij is loopbaanontwikkeling voor (docent)onderzoekers een wezenlijk onderdeel van een goede onderzoekscultuur. We bieden de mogelijkheid tot promotie (verticale loopbaanpaden) en/of doorontwikkeling in verschillende rollen (horizontale rollen). -> *Het profiel van onderzoeksmanager en leading lector is goedgekeurd en promovendebelief is vastgesteld. Er komt geen beleid voor verticale loopbaanpaden. Horizontale rollen zijn ontwikkeld, pilots lopen, afronding gepland voor de zomervakantie.*
- VPO: Binnen het VPO is veel aandacht voor de professionalisering van (docent)onderzoekers. Doel is om de vindbaarheid en zichtbaarheid van deze mogelijkheden optimaal in te richten. -> *De vindbaarheid van professionalisering is verbeterd, er zijn enkele professionaliseringsactiviteiten toegevoegd aan het aanbod, zie hiervoor de volgende [link](#).*
- VPO: Borging van de kwaliteit(cultuur) binnen Fontys, waarbij alle betrokken partijen duidelijkheid hebben over hun rol. Uitgangspunten hierbij zijn de prestatiedialoog en het Fontys indicatoren model. -> *De ontwikkeling van het kwaliteitssysteem wordt op 30 juni besproken in de stuurgroep, in combinatie met de rapportagelijnen en de indicatoren die hiervoor gelden. Eind juni wordt dit voorgelegd aan Audit, waarna vanaf september 2022 een proefjaar gedraaid kan worden, met evaluatie in juni 2023.*
- Onderdeel van alle programmaplannen CoE/KC is het zorgen voor funding door het verwerven van additionele externe middelen om de onderzoeksinzet en daarmee de massa van het onderzoek te kunnen vergroten. -> *In de programmaplannen heeft ieder coe|kc globaal uitgewerkt wat de funding strategie is. Dit wordt momenteel verder uitgewerkt per center, samen met dienst O&O, tot een concrete funding en public affairs strategie.*
- Voor diverse ondersteunende processen dienen onderzoekers steeds dezelfde informatie aan te leveren. Hierin gaan we meer efficiency creëren door een referentieproces in te richten rondom ethische toetsing, Research Data Management en privacy (AVG-compliance) -> *Het vooronderzoek is in februari jl. afgerond op basis van een contextanalyse. Vervolgens is de huidige situatie in kaart gebracht van processen met betrekking tot ethiek, RDM en privacy. evenals knelpunten en/of aandachtspunten in die processen. In de fase hierna zal de focus liggen op het genereren van oplossingen voor de wenselijke situatie.*

3. Wendbaar Fontys

3.1 Organisatie ontwikkeling

Voor 2022 zijn belangrijke pijlers en speerpunten op het gebied van organisatieontwikkeling:

- **Fontys IT Versnellingsagenda (FIVA);** Fontys ondervond de afgelopen jaren problemen rondom IT en de informatievoorziening. Deze problemen kennen zowel organisatorische als technische achtergronden en bemoeilijken het realiseren van de visie van Fontys, het ten uitvoer brengen van de IV strategie en de gewenste veranderingen in het onderwijs en onderzoek. De oude situatie leidde bovendien tot risico's voor Fontys en was niet langer houdbaar. Daarom startten we in 2021 het programma FIVA met het doel om de geconstateerde uitdagingen structureel op te lossen, door het realiseren van fundamentele veranderingen.
- **Transitie Educatieve Opleidingen (TEO);** In 2021 is het programma TEO gestart, dat gericht is op een fundamentele, toekomstbestendige heroriëntatie op de inrichting van de educatieve opleidingen. Dit doen we omdat we ook in de toekomst de best denkbare en wendbare onderwijsprofessional willen opleiden. Ons werkveld is voortdurend in beweging, onderwijsinnovaties vragen om leraren met andere capaciteiten en studenten zijn gebaat bij een flexibeler onderwijsmodel met meer keuze- en doorstroommogelijkheden. Binnen de huidige opleidingen en de manier waarop deze georganiseerd zijn,

kunnen we hier vaak onvoldoende invulling aan geven zonder de complexiteit en bijbehorende kosten nog verder te vergroten. Dit vraagt om het bundelen van krachten om samen vorm te geven aan het onderwijs van de toekomst. Het programma TEO loopt t/m 2025.

- **Versterken leiderschap en wendbaarheid;** We stimuleren initiatieven die ondersteunend zijn aan het leiderschap in een wendbaar Fontys, strategische personeelsontwikkeling, een toekomstbestendige inrichting van ondersteunende processen en verduidelijking van het bijbehorende proceseigenaarschap.
- **Doorontwikkeling kwaliteitscultuur en kwaliteitsmanagement;** We willen onze gemeenschappelijke uitgangspunten voor kwaliteit en kwaliteitsmanagement verder uitdragen en door ontwikkelen. Dit doen we onder andere door uitvoering te geven het Experiment instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsbeoordeling (ILO) en het Verbeterprogramma Praktijkgericht Onderzoek (VPO), zie ook paragraaf 2).
- **Speed-IT-Up (via deelname aan het Nationale Versnellingsplan ‘Onderwijsinnovatie met ICT’);** Het Nationale Versnellingsplan ‘Onderwijsinnovatie met ICT’ is een initiatief vanuit SURF, Vereniging Hogescholen en de UNL. Fontys participeert in vier versnellingsteams (zones) om in samenwerking met andere instellingen zaken tot ontwikkeling te brengen die Fontys vooruit helpen in haar ambities om als kennisinstelling adequaat professionals te blijven opleiden die in hun werk en leven vorm kunnen geven aan de digitale transformatie.

De stand van zaken van de transitieprogramma’s FIVA en TEO lichten we hieronder toe. Voor de overige projecten is de voortgang op de belangrijkste doelstellingen en mijlpalen daarna benoemd.

Fontys IT Versnellingsagenda (FIVA)

In het programma Fiva (Fontys IT Versnellingsagenda) is de pilotfase afgerond (maart 2022). Doel van de pilotfase was om zoveel mogelijk leermomenten op te doen zodat de komende transitiefase zo optimaal mogelijk kan verlopen. Er is bewust voor gekozen om de moeilijke en complexe onderdelen van het FIVA programma in de pilotfase op te pakken. In veel opzichten is de pilot geslaagd. Er zijn vele leermomenten (in agile termen “fail fast”) geweest en er zijn 5 teams door de kraamkamer gegaan. Hoewel niet alle ambities van de pilot zijn bereikt, is de beweging richting doelrealisatie in gang gezet en is er een begin gemaakt met het in beweging zetten van de organisatie van de dienst. Om het effect op de knelpunten die mede de aanleiding waren voor FIVA te bereiken, zal het programma met volle kracht moeten worden doorgezet. Tegelijkertijd zien we dat het invullen van specialistische vacatures in de huidige arbeidsmarkt lastig blijft. Daardoor blijft externe inhuur noodzakelijk.

In de periode april t/m augustus wordt de Migratiefase voorbereid, die naar verwachting per 1 september kan starten. In de Migratiefase ligt de focus op de transformatie van de dienst, haar teams en medewerkers naar een moderne en wendbare dienst die in staat is om kortcyclisch (agile) te werken aan het realiseren van vernieuwde up-to-date en veilige IT voorzieningen en het vergroten van samenhang in het IT-landschap waarmee Fontys het onderwijs en onderzoek en de daaraan ondersteunende processen faciliteert. Ook op het gebied van Technologie en Informatieveiligheid worden in de Migratiefase nog een aantal resultaten opgeleverd op het gebied van toegangsbeveiliging en authenticatie. En last-but-not-least zal er binnen het thema “governance” een vernieuwd model voor regie op digitalisering ontwerpen en geïmplementeerd worden.

Transitieplan Educatieve Opleidingen (TEO)

Het doel van het programma is om meer en andere leraren op te leiden en daarmee beter aan te sluiten bij de wensen en behoeften van studenten en werkveld. Vanuit die doelstelling zijn zeven ontwerpteams en zeven pilots in september 2021 gestart met een (nadere) verkenning om studenten meer keuzemogelijkheden te bieden, door middel van een flexibel opleidingsmodel en opleidings overstijgende leeruitkomsten. Daarnaast is gewerkt aan analyse en harmonisatie van ondersteunende processen, om keuze- en doorstroommogelijkheden voor studenten te verbeteren.

De ontwerpteams kregen de opdracht om in interactie met interne en externe stakeholders te komen tot scenario’s voor de onderwijs- en organisatietransitie. Er zijn ruim 70 bijeenkomsten georganiseerd waar in totaal circa 1.500 studenten, werkveldpartners en collega’s aan hebben deelgenomen. De opbrengsten van deze bijeenkomsten zijn telkens gebundeld en verwerkt in het ontwerpproces door de ontwerpteams. Daarnaast

hebben vier pilots (verdere) invulling gegeven aan de uitvoering van het onderwijsmodel waar zij eerder al mee gestart waren en hebben drie andere pilots voorbereidingen getroffen voor een start in de nabije toekomst. In samenwerking met collega's van de afdeling Institutional Research is een evaluatie uitgevoerd door middel van panelgesprekken met studenten, werkveldpartners en collega's.

De ontwerpfase heeft geresulteerd in scenario's, inrichtingsprincipes en waardevolle bevindingen en een reeks zogenoemde "fase I-besluiten" voor het vervolg van de onderwijs- en organisatietransitie, die in mei 2022 zijn vastgesteld door het college van bestuur.

TEO rondt op dit moment de ontwerpfase af en gebruikt de input uit de ontwerpfase om de volgende fase vorm te geven. Het programma verloopt conform planning maar er zijn ook aandachtspunten, zoals de noodzakelijke samenwerking bij het ontwikkelen van leeruitkomsten en het verder vormgeven van de transitie. Er is gekozen voor een participatieve aanpak waarmee veel input en feedback is opgehaald. Er is zichtbaar impact op 'de geesten rijp maken', onderlinge samenwerking en kennisdeling. De verwachting is dat de participatieve aanpak een positief effect heeft op draagvlak, op de besluitvorming en op de volgende fase in het ontwerp en ontwikkeling van de onderwijs- en organisatietransitie.

Versterken leiderschap en wendbaarheid

Een manier om het leiderschap verder te versterken is het 'Strategisch Leiderschapsprogramma' (SLP). Dit programma is bedoeld voor ervaren en ambitieuze (onderwijs)managers; in 2019 heeft het voor de eerste (en vanwege corona tot nu toe de enige) keer plaatsgevonden. In voorjaar (2022) is het SLP opnieuw gestart met een op onderdelen aangepaste opzet: met name de verbinding met (de veranderopgaven uit) Fontys for society en daarmee de focus op horizontale samenwerking en het maatschappelijke belang van onze opdracht, is versterkt.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en mijlpalen eerste helft 2022

Onderstaand een update op de belangrijkste doelstellingen en mijlpalen binnen de overige projecten op het gebied van organisatie ontwikkeling:

- Experiment ILO; Deelnemende opleidingen voeren hun projectplan uit -> *Conform planning is de voortgang op deze mijlpaal 50%. Zo is bijvoorbeeld bij sportkunde en ALO de visitatie succesvol afgerond, bij Applied Science de thematische panelbeoordeling uitgevoerd en hebben ALO en HRM een kijk kader ontwikkeld en kwaliteitsinformatie verzameld.*
- Experiment ILO; Externe monitoring door middel van kalibratiesessie OCW (mei) en opleveren jaarverslag OCW (juni) -> *Voortgang op deze mijlpaal is conform planning*
- Experiment ILO; Het projectteam organiseert een kennisdelingssessie waarbij bevindingen, ervaringen en resultaten worden gepresenteerd aan en besproken met collega's van niet-deelnemende instituten. -> *Conform planning is de voortgang op deze mijlpaal 20%. Opbrengsten / werkwijzen zijn onder de aandacht gebracht bij niet-deelnemende instituten. Voorbereidingen op de kennisdelingssessie zijn gestart in april.*
- Speed IT-up; Docentprofessionalisering. -> *Er hebben zeven inspiratiesessies onderwijsinnovatie plaatsgevonden op bestaande Fontysevents. Daarnaast is Learning analytics met 4 instituten, makerspaces met 6 instituten en open leermaterialen met 3 instituten uitgevoerd.*
- Speed IT-up; Digitale (open) leermaterialen. -> *Bijvoorbeeld: Landelijk ondertekening Verklaring Regie op leermaterialen met grote betrokkenheid vanuit Fontys en aanvraag Groiefonds vanuit mbo/hbo/wo (560M) toegewezen. Fontys had een belangrijke rol bij het opstellen van de aanvraag.*
- Speed IT-up; EdTech -> *Bijvoorbeeld: Fontysbrede pitchdag georganiseerd in februari en een document met de experimenteerprocedure van Fontys gepubliceerd op SURF.*

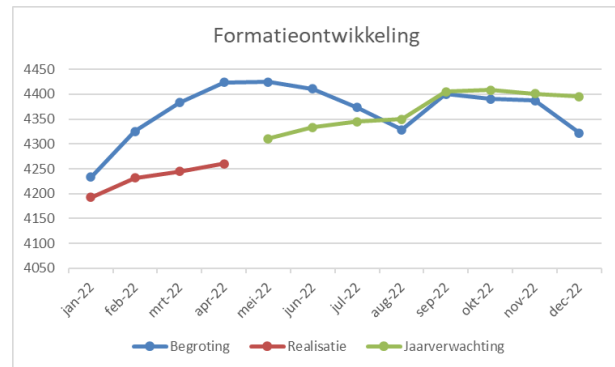
3.2 Onze medewerkers

Formatie ontwikkeling

De werkelijke formatie eind april 2022 ligt circa 164 fte lager dan begroot. Gemiddeld was de werkelijke inzet in de periode januari tot en met april 109 fte lager dan begroot. In de begroting was al rekening gehouden met een generieke correctie voor niet realistisch begrote vacatureruimte in het eerste kwartaal van 2022, dus zonder correctie in de begroting zou het verschil nog veel groter zijn geweest. In de grafiek is te zien dat het verschil in januari nog beperkt was maar dat de drie maanden daarna de formatie steeds verder achter blijft ten opzichte van begroting:

Formatie in fte	Realisatie 30-04-2022	Begroot 30-04-2022	Vershil 30-04-2022
instituten	3.648	3.788	-141
Diensten en staf cvb	612	636	-23
Totale formatie	4.260	4.424	-164

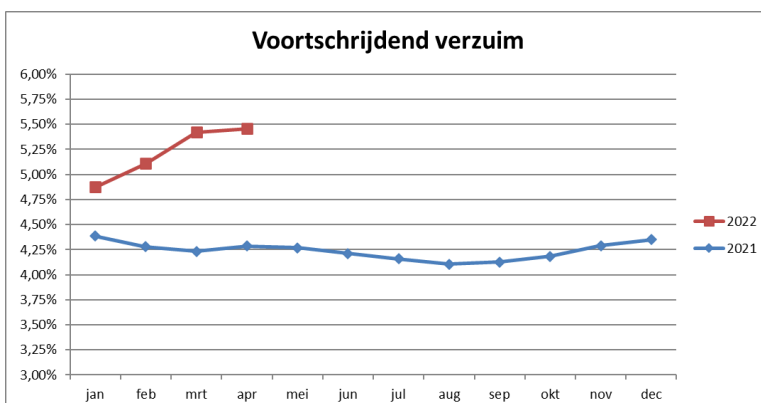
Voor 2022 is een gemiddelde formatie van 4.367 fte begroot. De verwachte formatie in de jaarverwachting, volgens opgave van alle organisatieonderdelen, bedraagt voor 2022 4.307 fte. De jaarverwachting ligt daarmee gemiddeld 60 fte lager dan begroot.



Ziekteverzuim

Het voortschrijdend gemiddelde ziekteverzuimpercentage t/m april 2022 bedraagt 5,46% (t/m april 2021 4,42%, t/m april 2020 5,33%, t/m april 2019 5,15%). Hiermee is het verzuim weer toegenomen tot iets boven het niveau van voor de coronaperiode. In totaal noteren 23 van de 34 organisatieonderdelen t/m april een hoger ziekteverzuim dan het niveau in dezelfde periode vorig jaar. Overigens is niet alleen bij Fontys het ziekteverzuim gestegen. In diverse nieuwsmedia is bericht over een landelijke toename van het ziekteverzuim in het eerste kwartaal van 2022. In een artikel op nos.nl wordt gemeld dat het landelijke ziekteverzuim in het eerste kwartaal van 2022 is gestegen naar 6,3%. Terwijl dit in dezelfde periode van 2021 nog 4,8% bedroeg.

In onderstaande grafiek is te zien hoe het totale verzuimpercentage zich in 2022 en 2021 heeft ontwikkeld. De grafiek toont het voortschrijdend gemiddelde, dat wil zeggen: gerekend vanaf 1 januari tot het einde van de maand. Opvallend is dat het verloop van het voortschrijdend verzuim in 2021 veel vlakker was dan in 2020 en dan in 2022 tot nu toe. Dat komt met name door kortdurend verzuim. De ziekmeldingsfrequentie was eind 2021 nog 0,36 en is blijven stijgen in de eerste drie maanden van 2022. In april vlakkt de ziekmeldingsfrequentie weer af naar 0,75. Het langdurig verzuim is in de eerste vier maanden van 2022 afgenomen ten opzichte van dezelfde periode in 2021.



De volgende 8 organisatieonderdelen noteren t/m april 2022 een verzuim hoger dan 6%. Deze instituten en diensten is gevraagd om tijdens het MARAP-gesprek een nadere toelichting en duiding te geven op de ontwikkeling van het ziekteverzuim, de oorzaken die mogelijk beïnvloedbaar zijn, en de wijze waarop dit onderwerp van gesprek is met de medezeggenschapsraad van het instituut of de dienst.

Organisatieonderdeel	april 2022	april 2021
045 Fontys Hogeschool Sociale Studies	9,42%	5,01%
063 Dienst IT	8,80%	5,87%
062 Dienst Huisvesting en Facilitaire Zaken	8,58%	7,98%
058 Fontys Hogeschool Kind en Educatie	8,21%	8,38%
003 Fontys Hogeschool HRM en Psychologie	7,51%	3,58%
008 Fontys Lerarenopleiding Sittard	6,72%	2,89%
068 Dienst Studentenvoorzieningen	6,60%	3,68%
061 Dienst Financiën	6,54%	5,31%

Tijdelijke arbeidscontracten en uitstroom AOW

In het inwerkbeleid van Fontys is vastgelegd dat de duur van de inwerkperiode van een beginnend docent 2 jaar bedraagt. Voor ervaren docenten en onderwijsondersteunende functies is dat 1 jaar. Waar voorheen tijdelijke contracten (D4) werden aangeboden worden nu meer tijdelijke contracten met uitzicht op een vast contract (D3) aangeboden. De omvang van D3 contracten is hierdoor per ultimo april 2022 toegenomen naar 174,63 fte (per ultimo 2021 164,20 fte), 4% van de totale formatie. Ter vergelijking: voor de ingang van de cao-hbo 2018-2020 had Fontys 8,95 fte aan arbeidsovereenkomst D-3.

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

- Van het personeel in loondienst heeft per ultimo april 2022 14,2% ofwel zo'n 603 fte een tijdelijk contract (2021 14,1%). Dit is een toename ten opzichte van 2020 en deze toename heeft onder andere te maken met de extra inzet die nodig is om de activiteiten die volgen uit de bestedingsplannen NPO uit te voeren. Deze NPO-middelen zijn tijdelijk beschikbaar, daarom worden hiervoor ook relatief vaak tijdelijke contracten afgesloten.
- Van alle medewerkers in loondienst bereikt 2,2% (93 fte) binnen 2 jaar de AOW gerechtigde leeftijd. De verwachte cumulatieve uitstroom als gevolg van het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd loopt de komende 3 tot 5 jaar op van 200 fte tot 400 fte.

Benoemingen directeuren en lectoren

De volgende directeuren en lectoren zijn tijdens deze rapportageperiode (her-)benoemd:

- José Theulen, waarnemend directeur van Dienst M&C per 1 september 2022, naast huidige rol van directeur dienst Studentenvoorzieningen.
- Linda Hendriks, directeur van Fontys Sporthogeschool per 1 juni 2022.
- Annemarie de Vos, lector Continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen per 1 juni 2022 (voor een periode van vier jaar)
- Huib Burgersdijk, waarnemend directeur van Dienst P&O per 30 mei 2022, als tijdelijke vervanging van Frans Möhring, waarnemend cvb-lid per 1 april 2022
- Anita Swinkels, waarnemend directeur van Dienst H&F per 30 mei 2022.
- Wouter Josso, directeur van Fontys International Business School (FIBS) per 1 mei 2022.
- Edwin Nugteren, waarnemend directeur Dienst Financiën per 15 april 2022.
- Dave van Kann, lector Move to Be (Fontys Sporthogeschool) per 1 april 2022
- Inmiddels zijn alle leading lectoren benoemd voor de coe's en kc's; dit zijn: Teade Punter (coe HTSM), Gerard Schouten (kc i.o. AI), Jifke Sol (oe i.o. FECT), Rutger van de Sande (kc i.o. Educating for the Future), Marian Thunnissen (kc i.o. LLO), Janienke Sturm (coe i.o. Health Society), Mark de Graaf (kc i.o. Inclusive Society), Tessa Cramer (kc i.o. Creative Economy), Ger Post (coa ACE) en Victor Verboeket (coe DC Logistiek).

Bijzondere prestaties medewerkers

Onderstaand zijn enkele voorbeelden te vinden van medewerkers die zich onderscheiden hebben met een bijzondere prestatie in de rapportageperiode:

12 april 2022	Succesfactoren dark rides interessant voor attractieparken én andere sectoren Als attractieparken de succesfactoren van hun dark rides kunnen beïnvloeden, kunnen ze sturen op gelukkigere bezoekers en meer rendement. Maar dan moet je die succesfactoren wél kennen. Daaraan werkt Fontys ACE-docent attractieparken Pieter Cornelis. De eerste resultaten van het onderzoeksprogramma zijn onlangs gepubliceerd in het Journal of Hospitality & Tourism Research, één van de hoogst aangeschreven wetenschappelijke tijdschriften in deze branche. Pieter schreef het artikel samen met Wim Strijbosch van BUAS en Philip Corsius van de Universiteit Utrecht.
21 april 2022	Zingende onderzoeker geeft kwetsbare jongeren een stem Docent-onderzoeker Sylvia Sanders (Fontys Hogeschool Pedagogiek) gelooft dat muziek het verschil kan maken. Daarom ziet zij mogelijkheden om via haar promotieonderzoek naar drillrap een groep jongeren te bereiken waarover in de samenleving veel zorgen zijn vanwege de vele steekincidenten die er onderling plaatsvinden. In haar onderzoek gaat ze de pedagogische relatie tussen drillrap, criminaliteit, identiteit en veerkracht in jeugd detentie onderzoeken en zowel de artistieke kant van drillrap als de relatie met criminaliteit bestuderen. De actualiteit en relevantie van haar onderzoeksonderwerp werd onlangs beloond met de toekenning van een NWO-leraren-promotiebeurs.

4. Vernieuwing van onze informatievoorziening / digitaliseringsstrategie

Voor 2022 ligt de focus op de volgende doelen op het gebied van vernieuwing van onze informatievoorziening:

- De afronding van het programma dat gericht is op modernisering van de digitale leeromgeving (DLO) en de overdracht naar de staande organisatie van onder meer de componenten Leermanagementsysteem (LMS-Canvas), een Digitaal Studentenportfolio (SP) en Digitaal Kennis Toetsen (DKT).
- Een eigentijdse en geharmoniseerde digitale ondersteuning van de bedrijfsvoering en een wendbare organisatie (programma Fontys Financiën Futureproof (FFF), implementatie RIO (Registratie Instellingen en Opleidingen), Relatiebeheer (REL), functionele inrichting business intelligence (BI), Fontys Finder en Surveytool)
- Bevorderen van de digitale weerbaarheid via de verbetercyclus information security & privacy (ISP jaarplan 2022) en betrokkenheid van het ISP-Office bij het thema Security binnen FIVA.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en mijlpalen eerste helft 2022

In de eerste helft van 2022 zijn op het gebied van Vernieuwing van onze informatievoorziening onderstaande doelstellingen en mijlpalen (deels) gerealiseerd:

- Programma FFF; Implementatie financieel systeem Unit4 ERP, livegang Financiën 1, Alignment organisatie en eerste fase kwalitatieve projecten per 1-1-2022 -> *Na afronding van de conversie en technische realisatie van de maandafsluiting in februari in het nieuwe systeem, werd de maandafsluiting in maart en de 1^e managementrapportage per 30-04-2022 vanuit Unit4 ERP gefaciliteerd.*
- Programma FFF; in gebruik name Financial Planning & Analyse (FP&A) in april 2022 -> *FP&A is eind april in gebruik genomen. In mei is de MARAP / Jaarverwachting 1 in FP&A opgeleverd. Gedurende 2022 wordt FP&A ook in gebruik genomen voor het opstellen van de Begroting 2023.*
- Digitaal Studenten Portfolio (DSP); realisatie DSP 2.0 -> *DSP 2.0 is gerealiseerd. De oplossing voor DSP zet de student in de regierol en is door de collega's van het onderwijs en studenten vormgegeven.*

- DLO; realiseren en verbeteren diverse koppelingen -> *In de verslagperiode was voorzien dat de koppelingen voor Testvision (DKT) gerealiseerd zouden worden en de bestaande koppelingen voor Canvas (LMS) verbeterd zouden worden. Beide zijn voor 80% gerealiseerd.*
- Fontys Finder; Het doel is het verwerven en implementeren van een geïntegreerd bibliotheeksysteem, waarmee Fontys een 'state of the art' zoekmachine lanceert die aansluit bij de behoefte van de student, docent en onderzoeker -> *per januari is Fontys Finder als de nieuwe zoektool van Fontys geïmplementeerd.*
- Project RIO; De volgende mijlpalen zijn afgelopen periode opgeleverd:
 - *Gehele zakelijke dienstverlening opgevoerd in RIO een aangeboden onder de STAP regeling.*
 - *9 studenten hebben een STAP-subsidie toegewezen gekregen voor scholingsaanbod bij Fontys.*
 - *STAP-vereisten voor de zakelijke dienstverlening zijn, op een enkeling na, geïmplementeerd.*
 - *Voor de zakelijke dienstverlening (onbekostigd aanbod) is er sprake van centraal vastgestelde registratie- en gebruiksprocessen.*

Versterking van de informatieveiligheid

Fontys is nog niet op de gewenste volwassenheidsniveaus voor wat betreft haar (digitale) weerbaarheid en de bescherming van persoonsgegevens. Informatiebeveiliging en privacy is omvangrijk, complex en verweven in de hele organisatie. Niettemin heeft Fontys afgelopen jaren op dit vlak al belangrijke stappen gezet hetgeen bevestigd is in uitkomsten van het SURFaudit self-assessment van eind 2021. Het volwassenheidsniveau op het gebied van informatiebeveiliging in vier jaar tijd is gestegen van 2,4 naar 2,7 (waarbij 67% van de maatregelen voldoet aan volwassenheidsscore 3 of hoger) maar ligt nog wel onder de norm voor het hoger onderwijs (een volwassenheidsniveau van 3 op alle maatregelen). Voor wat betreft het volwassenheidsniveau op het gebied van privacy wordt vanaf 2022 gerapporteerd aan de hand van het nieuwe SURF toetsingskader privacy. Op basis van een eerste quick scan blijkt dat Fontys op 5 van de 29 (17%) statements volledig voldoet en op 18 van de 29 (62%) deels voldoet. Later dit jaar zal het volwassenheidsniveau gemeten worden.

Onderstaande ontwikkelingen laten zien dat er op het gebied van informatiebeveiliging en privacy opnieuw het nodige is gebeurd in de rapportageperiode:

- Per 30 april loggen meer dan 5.000 Fontys medewerkers in met multi-factor authenticatie (MFA).
- De DMARC-policy om e-mail spoofing te voorkomen is sinds januari 2022 geactiveerd.
- In deze MARAP-periode is voor het eerst het ISP KPI-dashboard live. Door het invullen van dit dashboard krijgen instituten en diensten een goed beeld van de stand van zaken op het gebied van Informatie Security en Privacy (ISP). Aan de hand van de uitkomst rapporteren zij in de IB-paragraaf van de MARAP over de voortgang.
- ISP-Office en Dienst IT hebben samen alle openbare MS-teams pagina's in beeld gebracht. De resultaten zijn verstrekt aan de instituten en diensten, om actie te kunnen ondernemen zodat MS Teams pagina's voldoen aan 'gesloten waar nodig en open waar mogelijk'.
- ISP-Office is en blijft landelijk proactief als het gaat om gezamenlijk kennis uitwisselen (landelijke VH, FG-HBO en CISO-HBO bijeenkomsten, SCIPR, SCIRT, werkgroep privacy van Studielink en het geven van trainingen bij SURF).
- Fontys investeert vanuit FIVA goed in maatregelen om weerbaarder te worden.
- Qua detectie en response loopt Fontys binnen het HBO voorop en zitten we op volwassenheidsniveau 3.
- Na een lange aanloop is het multidisciplinair team dat zorgdraagt voor informatieveilig gedrag van start. Samen met Northwave is de business case in de maak.
- Een student van FHICT heeft de stage (SURFaudit en ISP KPI-dashboard via Base27) binnen het ISP-Office goed afgerond met een mooie eindpresentatie.
- Het ISP-Office heeft het interne datalekproces geactualiseerd en opnieuw vastgesteld.
- Aan de Autoriteit gemelde datalekken zijn constructief geëvalueerd met de directeur en ISP contactpersoon, waarin concrete afspraken zijn gemaakt over privacy en security binnen het instituut of de dienst.
- Het ISP-Office heeft met succes de FIVA-kraamkamer doorlopen.
- Het ISP-Office heeft de FIVA-kraamkamers (Dienst-IT teams) getraind in zowel informatiebeveiliging als privacy.

5. Huisvestingsprogramma 2015-2024 en vastgoedagenda 2021-2030

Huisvestingsprogramma

Het huisvestingsprogramma 2015-2024 is gericht op een toekomstbestendige en gefaseerde upgrade van de gebouwenportefeuille in Tilburg en Eindhoven. Het laatste project uit fase 1 is de nieuwbouw in de Spoorzone ter vervanging van verouderde huisvesting van Fontys Hogeschool Journalistiek aan de Gimbrèrelaan. Oplevering eind juli staat onder druk. Er wordt geanticipeerd op het fallback scenario van verhuizing in de herfstvakantie.

Realisatiefase 2 Eindhoven 2020 – 2024 voorziet in vervangende huisvesting voor het Mens & Maatschappij en Educatief domein en de diensten (huidig TF, ES, S1 en S3). De bouw ligt op schema maar door wereldwijde leveringsproblemen door corona en de situatie in Oekraïne ontstaat druk op de planning. Daarnaast is Fontys in gesprek met de aannemer die wordt geconfronteerd met grote prijsstijgingen. Ingebruikname van de nieuwbouw is voorzien in september 2023.

In het 1^e kwartaal van 2022 is besloten dat de instituten Fontys Hogeschool Economie en Communicatie en Fontys Hogeschool ICT die gevestigd zijn op Campus Rachelsmolen ruimte moeten creëren om de instituten vanuit TF, ES en S3 vanaf studiejaar 2023-2024 te kunnen laten inhuzen op de campus. Aan dit besluit wordt uitvoering gegeven door de betreffende instituten in nauwe samenspraak met dienst H&F.

Vastgoedagenda 2021-2030

De Fontys vastgoedagenda 2021-2030 is de koers voor de toekomstige huisvesting van Fontys op basis van de ontwikkelingen in onderwijs in brede context en de daarvan afgeleide vastgoed- en gebiedsopgave. In de eerste helft van 2021 is de vastgoedagenda vastgesteld als koers voor de toekomstige huisvesting, "Sticky Campus" en "Fieldlab" als referenties leidend zijn. De referentie sticky campus is gericht op ontmoeting en samenwerking en geeft daarmee optimale ondersteuning aan blended learning. Bij Fieldlabs staat de versterking van hybride leren centraal op strategisch gekozen multidisciplinaire locaties waar in samenwerking met - en de nabijheid van - het werkveld onderwijs wordt gegeven en onderzoek wordt gedaan.

Dit heeft geleid tot een hernieuwd vastgoedprogramma, met een daartoe ingerichte organisatie en een bijbehorende investeringsplanning. Het programma richt zich op aanpassingen voor Campus Venlo, herhuisvesting van het onderwijs in Den Bosch, de uitwerking van een locatievisie voor Sittard en aanpassingen aan gebouwen en terrein op campus Stappegoor en campus Rachelsmolen die géén onderdeel zijn van het lopende huisvestingsprogramma. Hiervoor zal de Taskforce de beweging inzetten om huisvesting op stads- en campus niveau te benaderen in plaats van op opleidings- en instituutsniveau. Naast Sticky Campus en Fieldlabs zijn er nog 2 programmalijnen: 'monitoringsinstrument impact ruimtegebruik' en een vernieuwd exploitatiemodel, welke ondersteunend zijn om de doelstellingen in de vastgoedagenda te halen.

De vastgoedagenda bevindt zich op dit moment in de definitiefase. De bemensing van de Taskforce, regiegroep en stadsgroepen is opgestart. De kick-off heeft plaatsgevonden en de communicatiecampagne is van start gegaan. De focus voor de komende periode ligt op bemensing en het opstellen van het programmaplan en het schrijven van de referenties op de 4 programmalijnen.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor de 1e helft van 2022

- Nieuwbouw Spoorzone in Tilburg (mindlabs concept); Bouwkundige oplevering in de zomer is inmiddels onwaarschijnlijk. Er wordt geanticipeerd op het fall back scenario van verhuizing in de herfstvakantie
- Herhuisvesting van de diensten (realisatiefase 2b) vóór buiten gebruikstelling van de gebouwen TF en S1 (uiterlijk in 2023); in voorjaar 2022 worden scenario's uitgewerkt. Zowel inpassing in bestaande gebouwen als externe huur behoren tot te mogelijkheden. In het derde kwartaal vindt besluitvorming hierover plaats.

DEEL II: Realisatie van onze Kwaliteitsafspraken

6. Inzet studievoorschotmiddelen ten behoeve van de kwaliteitsafspraken

Naar aanleiding van de bevindingen van de audit op kwaliteitsafspraken en de toets door NVAO op verantwoording over de kwaliteitsafspraken in 2021 heeft de regiegroep een plan van aanpak opgesteld voor de fase 2022-2024. Met uitvoering van dit plan van aanpak is inmiddels gestart.

Het regieteam kwaliteitsafspraken is vanaf 1 februari 2022 uitgebreid met een tweede projectleider. De afgelopen maanden heeft het regieteam kwaliteitsafspraken evaluatiegesprekken gehouden met ruim de helft van alle instituten. De vaste gesprekspartners waren hierbij ook aanwezig. Momenteel wordt een tweede ronde gepland zodat eind september, voor de aanlevering van het managementcontract, er minimaal één gesprek met het regieteam heeft plaatsgevonden over de voortgang van het plan kwaliteitsafspraken. Bij deze gesprekken worden voorzitters van de imr'en ook uitgenodigd.

Door strengere beoordelingen van de plannen en realisatie van de instituten in combinatie met feedback en toelichtingen, is de observatie van het regieteam dat de kwaliteit van de verantwoordingen door de instituten verbetert. In de betrokkenheid van de imr'en wordt momenteel nog verder geïnvesteerd: medio juni zijn er drie dialoogsessies voor imr-leden georganiseerd om kennis op te halen en te delen, met een focus op betrokkenheid in planvorming van activiteiten en het evalueren van de voortgang ervan.

Aan instituten is in de briefing bij marap I gevraagd om een toelichting te geven op de doorontwikkeling en docentprofessionalisering op het gebied van blended learning. Daarnaast is in het marap I-gesprek aandacht voor het bespreken van de wijze waarop instituten hun imr'en betrekken bij het evalueren van de uitvoering van de plannen kwaliteitsafspraken en eventuele bijstelling ervan. Beide onderwerpen zijn expliciet opgenomen in de agenda voor het marap-gesprek.

In de briefing bij de meerjarenraming is door het college van bestuur gevraagd: "Hoe wendbaar ben je als instituut of dienst om de middelen voor andere kwaliteitsimpulsen te alloceren in de toekomst (na 2024)?" Daarmee anticiperen we op voortzetting van de inzet op kwaliteit en de borging van de kwaliteitsafspraken na 2024. Bij de uitvraag van de plannen kwaliteitsafspraken voor 2023 zal hier extra aandacht voor zijn.

Het regieteam kwaliteitsafspraken heeft in de verslagperiode ook geïnvesteerd in een betere verbinding intern en extern met belanghebbenden. De investering heeft geleid tot structureel overleg met het regieteam NPO, met PMO en met control voor de inbedding van kwaliteitsafspraken in de planning & controlcyclus. Met andere hogescholen heeft intensievere afstemming plaatsgevonden in het landelijk netwerk kwaliteitsafspraken als opvolging van de verbeterpunten naar aanleiding van de toets door de NVAO. Ook heeft er nog een verdere intensivering plaatsgevonden in de betrokkenheid van het regieteam bij de programma's van Fontys die betrekking hebben op de kwaliteitsafspraken (studiesucces, Empower TEC, HLO, TQ5, blended learning en docent professionalisering).

DEEL III: Realisatie van onze bestedingsplannen Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

7. Inzet NPO-middelen ten behoeve van herstel en perspectief

In zijn recente brief van 3 juni 2022 bericht de minister van ocv de tweede kamer over de verlenging van het Nationaal Programma Onderwijs. De minister heeft hiertoe besloten omdat instellingen meer tijd nodig hebben om de plannen op een verantwoorde wijze uit te voeren en dit door studenten bekrachtigd wordt. Ook zij geven aan dat zij meer ruimte nodig hebben voor herstel, waarbij te grote haast juist een averechts effect op hun welbevinden kan hebben. De landelijke Implementatiemonitor van voorjaar 2022 laat zien dat de voortgang van de acties en de daarmee gemoeide bestedingen achterblijven bij de plannen. Mede doordat instellingen afgelopen najaar en winter opnieuw te maken kregen met een lockdown, was er weinig ruimte voor

DEEL IV: Duurzaam gezonde bedrijfsvoering

8. Financiën

8.1 Resultaatontwikkeling: totaalbeeld

8.1.1. Reguliere exploitatie

Onderstaande tabel toont de resultaatontwikkeling en afwijkingen in de jaarverwachting ten opzichte van begroting 2022:

Resultaatontwikkeling 2021 (* € 1 mln)	JW MARAP I 2022	Begroting 2022	Verschil JW MARAP I t.o.v. begroting 2022
Baten	511,7	506,0	5,8
Lasten	529,6	528,1	1,5
Resultaat	-17,9	-22,2	4,2
<i>Waarvan bestemmingsreserve identiteit</i>	<i>-0,4</i>	<i>-0,4</i>	<i>0,0</i>
<i>Waarvan bestemmingsreserve strategische vernieuwing</i>	<i>-13,2</i>	<i>-13,0</i>	<i>-0,2</i>
<i>Waarvan bestemmingsreserve NPO</i>	<i>-9,0</i>	<i>-9,3</i>	<i>0,3</i>
<i>Waarvan algemene reserve</i>	<i>4,7</i>	<i>0,6</i>	<i>4,1</i>

Het resultaat over 2022 bedraagt volgens de actuele jaarverwachting -/- m€ 17,9. Het exploitatiesaldo wordt vooralsnog "slechts" m€ 4,2 positiever ingeschat dan begroot, met een nog grote onzekerheidsmarge die kan oplopen tot m€ 10 à m€ 15 (zie paragraaf 8.1.2).

De verklaring voor de afwijking in de ingediende jaarverwachtingen ten opzichte van de begroting is:

Rijksbijdragen: hogere prijscompensatie	+2,5
Rijksbijdragen: looncompensatie	+8,4
Collegegelden: lagere baten collegegelden vanwege lagere studentaantallen 2022-2023	-1,0
Personeelslasten: extra lasten vanwege cao-verhoging en eenmalige uitkering	-10,5
Personeelslasten: meevaller in pensioenpremiestijging begroot 1%, niet gerealiseerd	+3,5
Personeelslasten: lagere lasten vanwege later of niet invullen van vacatureruimte (-/- 60 fte)	+5,4
Inhuur personeel: hogere lasten dan begroot	-2,0
Huisvestingslasten: hogere lasten dan begroot	-1,1
Overig	-1,0
Totaal afwijkingen reguliere exploitatie (algemene reserve)	+4,1

De positieve exploitatiesaldi bij instituten ontstaan met name door het niet of later invullen van vacatureruimte. Twee diensten verwachten een aanzienlijke negatieve resultaatontwikkeling ten opzichte van begroting. De oorzaken zijn toegelicht onder 'resultaatontwikkeling organisatieonderdelen'.

8.1.2 Onzekerheden / bandbreedte jaarverwachting

Getemporeerde uitvoering NPO-plannen

Zoals in hoofdstuk 7 is beschreven blijven de gerealiseerde bestedingen van de NPO-gelden achter ten opzichte van de begrote bestedingen voor 2022. De bestedingsplannen zijn beperkt bijgesteld door de grote vrijheid van bestedingsdoelen voor deze middelen. Deze bijstelling is al verwerkt in de jaarverwachting. Begin juni – na het opstellen van de jaarverwachtingen – heeft de minister bekend gemaakt dat de periode waarbinnen bestedingen

van de middelen uit Bestuursakkoord NPO (reeks 4) plaats moeten vinden wordt verlengd met een extra 'uitloopjaar' naar 2024. De verwachting is dat bestedingen over een langere periode zullen worden gespreid. In dit stadium is de impact van getemporiseerde personeelsuitbreiding én het bericht over het extra uitloopjaar op het resultaat voor 2022 nog niet nauwkeurig gekwantificeerd in de jaarverwachtingen. De resultaatimpact wordt met name beïnvloed door getemporiseerde uitvoering van de NPO-plannen uit reeks 1 (die worden gedekt vanuit de bestemmingsreserve NPO) en kent daardoor een grote onzekerheidsmarge:

Bijgesteld bestedingsplan reeks 1 2022	m€ 9,7
Reeds besteed jan-april 2022	m€ 2,1
Nog te besteden in 2022	m€ 7,6
Bandbreedte bestedingen	m€ 1,5 - m€7,6
Resultaatimpact	0 – m€ 6,1

De bandbreedte is bepaald op basis van een minimaal gelijkblijvend bestedingsniveau (20%) van het resterende bedrag van het bestedingsplan 2022, waarbij Fontys historisch gezien een bestedingspatroon kent van nog een piek in de laatste maanden van het jaar, tot maximaal de begrote bestedingen.

Nog geen realistische prognose van invulling vacatureruimte

In paragraaf 3.2 is gerapporteerd over de formatie-ontwikkeling. De omvang en het tempo van de formatiegroei is erg ambitieus ingeschat. Uit de grafiek in paragraaf 3.2 blijkt dat een formatiegroei van 60 fte nodig is in mei en nog een keer 100 fte in de zomerperiode. Het is niet aannemelijk dat deze vacatures allemaal ingevuld gaan worden. Dit betekent dat de personele lasten fors lager kunnen uitvallen. Wij verwachten dat daardoor het exploitatiesaldo fors hoger uitvalt dan de jaarverwachting: een positieve afwijking met een bandbreedte van m€ 3 tot m€ 5 lijkt reëel.

Extra middelen praktijkgericht onderzoek

In de begroting 2022 is m€ 13 rijksbijdragen gealloceerd voor onderzoek. Minister Dijkgraaf heeft in zijn hoofdlijnenbrief hoger onderwijs afgelopen voorjaar een verwachte investering in de kwaliteit, samenwerking en continuïteit van praktijkgericht onderzoek aangekondigd. Op basis hiervan verwachten we dat de rijksbijdrage voor onderzoek nog dit jaar zal stijgen. Een formeel besluit is er nog niet maar op basis van de meest recente informatie vanuit de vereniging hogescholen gaan we voor Fontys uit van een stijging van structureel circa m€ 8 op jaarbasis, waarbij in de tweede helft van 2022 de helft beschikbaar komt (m€ 4). Gezien het moment in het jaar waarop dit bedrag (naar verwachting) wordt toegekend, de organisatie die dit vervolgens binnen Fontys vergt en de krapte op de arbeidsmarkt is het niet reëel te verwachten dat dit bedrag in 2022 geheel besteed wordt. Wij verwachten dat daardoor het exploitatiesaldo fors hoger uitvalt dan de jaarverwachting: een positieve afwijking met een bandbreedte van m€ 3 à m€ 4 lijkt reëel.

8.1.3 Resultaatontwikkeling organisatieonderdelen

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

- Dienst IT (-/- k€ 335), door hogere kosten voor Azure (dataopslag van Fontys in de cloud), extra kosten voor een inhaalslag in aanschaf van werkplekken en door extra vacatures voor de bemensing van de multidisciplinaire teams.
- Dienst P&O (-/- k€ 355), door hogere personele lasten vanwege langere externe inhuur van een informatiemanager, vervanging van p&c medewerker en extra inzet op verzuim en vitaliteit.

Acht organisatieonderdelen laten een hogere resultaatverwachting zien dan begroot (afwijking > m€ 0,3):

- Fontys Paramedische Hogeschool (+ k€ 371), door vacatureruimte die niet of later wordt ingevuld.
- Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid (+ k€ 784), door minder fte's dan begroot als gevolg van lagere studentaantallen en vacatureruimte die niet of later wordt ingevuld dan begroot.

- Fontys Hogeschool Pedagogiek (+k€ 637), door minder fte's dan begroot als gevolg van lagere studentaantallen en vacatureruimte die niet of later wordt ingevuld dan begroot.
- Fontys Lerarenopleiding Tilburg (+k€ 1.036), door inzet huidig personeel voor uitvoering plannen NPO en KA waarvoor extra inzet was begroot.
- Fontys Economische Hogeschool Tilburg (+ k€ 304), door begrote vacatures die niet ingevuld zijn.
- Fontys International Business School (+ k€ 313), door begrote vacatures die niet of later worden ingevuld.
- Fontys Hogeschool Kind en Educatie (+ k€ 518), door diverse vacatures die nog niet zijn ingevuld en NPO-activiteiten die deels door bestaande bezetting worden uitgevoerd.
- Stichting Juridische Hogeschool Avans Fontys (+ k€ 382), door vrijval voorziening WGA, einde van inhuur onderwijskundige vanaf juni 2022, minder surveillanten door nieuwe onderwijsvorm en minder vervanging nodig. Het Fontys aandeel in het exploitatieresultaat is 50%.

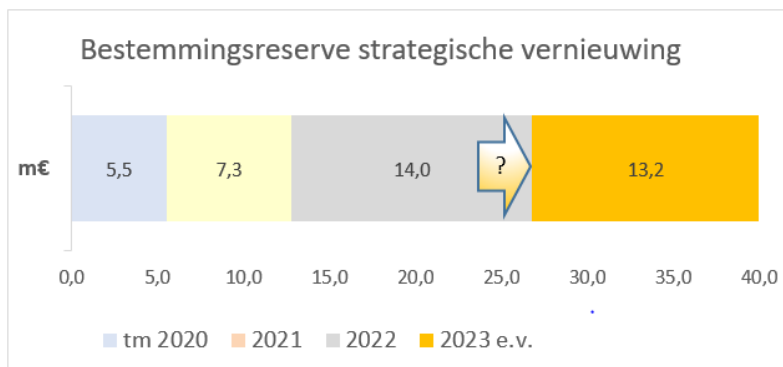
8.2 Inzet vanuit bestemmingsreserve voor strategische vernieuwing

Om een impuls te geven aan het realiseren van de ambitieuze strategische agenda van Fontys is ultimo 2019 een bedrag van m€ 40 binnen het vermogen gereserveerd om uitvoering te geven aan diverse projecten en programma's. In de begroting 2022 is rekening gehouden met een inzet van m€ 13,0. Voor het project Implementatie Registratie Instellingen en Opleidingen (RIO) is inmiddels m€ 0,2 extra budget ter beschikking gesteld vanwege onvermijdelijke meerkosten door vertraagde aanlevering van de Open Onderwijs API (interface voor het delen van onderwijsdata) vanuit DUO/OCW.

Door aanlooperikelen bij het implementeren van de projectadministratie in Unit4 ERP laat de actualiteit van de realisatiecijfers tot en met april nog te wensen over, onder meer door achterstanden in de workflow om geregistreerde inzet op projecten te autoriseren. De verwachte uitgaven 2022 kennen verder een grote onzekerheidsmarge als gevolg van de fase waarin de twee grootste programma's zich bevinden:

- Het Programma Transitie Educatieve Opleidingen (TEO) rondt op dit moment de ontwerpfase (studiejaar 2021-2022) af. Niet alle begrote capaciteit was beschikbaar, waardoor de kosten van de ontwerpfase lager zijn. Na de ontwerpfase volgt de ontwikkelfase (studiejaar 2022-2023) waarin ook nog een aantal ontwerpvragestukken afgerond zullen worden, met name op het gebied van de organisatietransitie. In deze fase wordt een hogere inzet geraamd dan waarmee in het programmaplan rekening is gehouden. Per instituut wordt een implementatieplan opgesteld, en wordt in kaart gebracht hoe de benodigde capaciteit kan worden vrijgemaakt.
- Het FIVA programma werkt aan de voorbereiding en afronding van het plan voor de Migratiefase die in september start. Onderdeel van het plan voor de Migratiefase is een herziene programmabegroting, die in juli ter besluitvorming voorligt.

Er vindt daarmee een verschuiving plaats van het zwaartepunt van activiteiten en kosten van 2022 naar 2023:



Bestemmingsreserve: mutaties in k€	2022 Begroot	2022 Jaar- verwachting	2022 Realisatie t/m april
Beginstand bestemmingsreserve 01-01-2022	m€ 27,2	m€ 27,2	m€ 27,2
Digitale leeromgeving (DLO): tijdelijke ondersteuning organisatorische veranderopgave	683	683	251
Leer Management Systeem (LMS)	312	312	138
Transitie Educatieve Opleidingen (TEO) <i>Na aftrek middelen vanuit het bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen</i>	2.111	2.111	650
FIVA (Fontys IT VersnellingsAgenda)	9.613	9.613	1.180
Implementatie Registratie Instellingen en Opleidingen (RIO)	295	480	44
Totaal bestedingen 2022 in k€	13.014	13.199	2.263
Verwachte eindstand bestemmingsreserve 2022	m€ 14,2	m€ 14,0	m€ 25,0

Bijlage 1. Resultaat MARAP I 2022 per organisatieonderdeel

(in k€)

BU	Baten 2022			Resultaat 2022					
	Begroting	JVW M-I	Vershil JVW M-1 tov begroting	Begroting	Begroting Reserves + Fondsen	JVW M-I	JVW M-I Reserves + Fondsen	Vershil JVW M-I tov begroting	
1	Fontys Paramedische Hogeschool	30.375	30.934	559	20		392	371	
2	Fontys Hogeschool Mens & Gezondheid	24.199	24.433	234	103		887	784	
3	Fontys Hogeschool HRM & Psychology	26.954	27.259	306	503		707	204	
6	Fontys Hogeschool Pedagogiek	21.420	21.446	27	1		638	637	
7	Fontys Lerarenopleiding Tilburg	31.696	31.530	-166	-1.051		-16	1.036	
8	Fontys Lerarenopleiding Sittard	9.240	9.425	185	0		5	5	
9	Fontys Pedagogisch Technische Hogeschool	5.484	5.533	48	-106		-149	-43	
12	Fontys Sporthogeschool	16.659	16.716	58	306		360	54	
13	Fontys Opleidingsc. Speciale Onderwijszorg	7.892	8.056	164	1.166		1.413	246	
16	de Nieuwste Pabo (dNP)	4.322	4.151	-171	-68		-22	46	
19	Fontys Hogeschool Theologie Levensb.	857	848	-9	-64		-64	1	
21	Fontys Hogeschool Journalistiek	8.409	8.494	85	-253		-331	-78	
22	Fontys Economische Hogeschool Tilburg	14.386	14.440	53	52		356	304	
25	Fontys Academy for Creative Industries	17.351	17.470	119	-0		70	70	
27	Fontys International Business School	23.678	23.513	-165	26		338	313	
29	Fontys Hogeschool ICT	44.813	45.180	367	0		-0	-0	
31	Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurw.	12.816	12.853	38	-131		-241	-110	
34	Fontys Hogeschool voor de Kunsten	30.047	30.646	600	-0		0	0	
43	Fontys Hogeschool Engineering	29.832	29.806	-26	0		119	119	
45	Fontys Hogeschool Sociale Studies	10.937	10.742	-195	84		-28	-112	
47	Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek	13.648	13.749	100	-1.316		-1.452	-135	
48	Fontys Hogeschool Bedrijfsm., E en T	18.575	18.817	242	0		-0	-0	
58	Fontys Hogeschool Kind & Educatie	22.190	22.169	-22	101		619	518	
59	Fontys Hogeschool Economie & Communicatie	47.792	48.191	399	538		813	275	
80	Stichting OOET *	124	0	-124	-10		0	10	
89	Stichting Juridische Hogeschool	5.666	5.639	-27	93		284	191	
	Totaal instituten	479.362	482.042	2.680	-8		4.700	4.708	
61	Dienst Financiën	6.447	6.513	67	-0		-137	-137	
62	Dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken	48.231	48.836	605	-931		-998	-67	
63	Dienst IT	26.710	27.427	717	-891		-1.227	-335	
64	Dienst Marketing & Communicatie	7.311	7.302	-9	-0		-137	-137	
66	Dienst Onderwijs & Onderzoek	13.145	14.482	1.337	-621		-541	80	
67	Dienst Personeel & Organisatie	7.437	7.484	48	-154		-509	-355	
68	Dienst Studentenvoorzieningen	11.475	12.174	700	0		-49	-49	
	Totaal ondersteunende diensten	120.755	124.219	3.464	-2.597		-3.598	-1.001	
50	College van Bestuur / bestuursstaf	4.680	4.794	114	5		-354	-359	
53	Projecten en programma's	14.412	12.932	-1.480	-0		0	0	
55	Fontys Algemeen	24.372	27.100	2.728	3.173		3.977	804	
	Fontys Algemeen: bestemmingsfonds Identiteit			0			-402	0	
	Fontys Algemeen: bestemmingsreserve strategische vernieuwing						-13.017	-183	
	Fontys Algemeen: bestemmingsreserve NPO			0			-9.313	268	
	Totaal Fontys Centraal	43.464	44.827	1.362	3.178	-22.732	3.623	-22.647	529
	<i>eliminaties intercompany</i>	<i>-137.627</i>	<i>-139.383</i>	<i>-1.756</i>				0	
	Totaal Fontys	505.955	511.705	5.750	573	-22.732	4.725	-22.647	4.237
					-22.159		-17.922		

* Besloten is de administratie van Stichting OOET buiten U4ERP te voeren. Er wordt geen jaarverwachting opgesteld. OOET wordt geconsolideerd in de jaarrekening.