



Aan Raad van Toezicht, directeuren, medewerkers, Centrale Medezeggenschapsraad
Van College van Bestuur
Datum 10 maart 2020
Kenmerk 04820-gl-et
Betreft **Bestuursrapportage Marap III 2019**

Inleiding en samenvatting

In deze bestuursrapportage blikken we terug op de resultaten en ontwikkelingen in 2019 en kijken we vooruit. De aftrap van het nieuwe jaar vond traditiegetrouw plaats met de nieuwjaarsbijeenkomst op maandag 6 januari. De aftrap van onze waarnemend voorzitter, Joep Houterman, stond in het teken van ontwikkeling. Want als lerende kennisinstelling, moeten we ons continu blijven ontwikkelen. Zeker in deze dynamische tijden. De samenleving staat bol van razendsnelle, ingrijpende veranderingen, op vrijwel ieder aspect van ons leven. We gaan 2020 dan ook benutten om – samen met de Fontys-organisatie en onze buitenwereld - een nieuwe strategische koers voor de komende vijf jaar te bepalen. Onze huidige strategie Fontys Focus heeft namelijk het einde van haar looptijd bereikt. In 2019 zijn we met dit proces gestart door met verschillende groepen in kaart te brengen op welke gebieden we beter willen worden, of waarop we ons willen of moeten ontwikkelen. Samen met medewerkers van Fontys gaan we deze ontwikkelvelden nader uitwerken. We willen de rijkheid aan kennis, ideeën, perspectieven en inspiratie van de Fontys-gemeenschap en van ons netwerk ten volle benutten. Een strategieproces vraagt uiteindelijk duidelijke keuzes van het College van Bestuur, gebaseerd op de input op de negen ontwikkelvelden vanuit de organisatie.

Een korte terugblik op 2019 laat een aantal mooie en ook enkele zorgelijke ontwikkelingen zien:

- Fontys zag de instroom van nieuwe studenten in het studiejaar 2019-2020 boven verwachting met 6% fors stijgen, landelijk stijgt de instroom in het hbo met bijna 3%. Het totale aantal ingeschreven studenten stijgt per saldo met 1%, omdat ook de uitval is toegenomen.
- In september namen de technische instituten het compleet vernieuwde gebouw "Nexus" op de TU/e campus in gebruik. In december is gebouw P8 op campus Stappegoor geopend en namen studenten en medewerkers van Fontys Academy for Creative Industries en Fontys Hogeschool ICT hun intrek in hun nieuwe leer- en werkomgeving.
- In het project POIM hebben de eerste campussen met succes het nieuwe roosterprogramma Xedule geïmplementeerd en werden belangrijke stappen gezet naar een gezamenlijk roosterproces.
- We hebben het behalen van de ITK gevierd en zijn er trots op dat het panel heeft onderkend dat de studentparticipatie bij Fontys echt actief in de praktijk wordt gebracht. Het NVAO-panel sprak waardering uit voor de Bestuurlijk Actieve Studenten (BAS) die met ondersteuning van het Centrum voor Medezeggenschap (CvM) een BAS-community vormen en die nadrukkelijk bij het onderwijsbeleid worden betrokken.
- Het financieel resultaat over 2019 bedraagt +m€ 6,3 en is daarmee positiever dan begroot. De positieve afwijking wordt grotendeels veroorzaakt door niet beïnvloedbare of incidentele meevallers:
 - OCW kent gedurende het jaar m€ 4,4 extra Rijksbijdrage toe door bijstelling van de referentieraming en herverdeling van binnen het HBO niet bestede subsidies, die reëel gezien niet meer in het verslagjaar besteed kan worden;
 - als gevolg van nieuwe wetgeving wordt met terugwerkende kracht vanaf 2015 compensatie ontvangen voor uitbetaalde transitievergoedingen aan medewerkers die na 2 jaar ziekte uit dienst zijn gegaan; dit leidt tot een eenmalige meevaller van m€ 1,4.
- Het ziekteverzuim stijgt naar 4,7% en blijft een punt van zorg. Vanuit P&O worden instituten ondersteund met data-analyses om een aanpak voor verzuimreductie te kunnen formuleren.

In 2019 werd het **onderzoek** in alle domeinen geëvalueerd door vijf visitatiepanels in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Uit de rapportages blijkt dat de kwaliteit van het onderzoek, dat uitgevoerd wordt door of onder leiding van lectoren, voldoende tot excellent is. De verbinding met de beroepspraktijk is op individueel niveau over het algemeen goed. Er zijn mooie voorbeelden gezien van integratie van onderwijs en onderzoek. Werkveld en studenten zijn tevreden en soms ronduit enthousiast over hun ervaringen in en met het onderzoek van individuele lectoraten en onderzoeksprojecten. De visitatiepanels stellen tegelijkertijd vast dat een aantal voorwaarden voor goed onderzoek op instellingsniveau nog onvoldoende wordt gewaarborgd. Als Fontys haar ambitie wil realiseren om zich verder te ontwikkelen tot een toonaangevende kennisinstelling, geworteld in de regio's waar zij gevestigd is, dan ligt er dus een belangrijke opdracht voor de instituten en lectoraten en de Fontys brede beleidsontwikkeling en ondersteuning.

In december 2018 formuleerde Fontys haar **Plan Kwaliteitsafspraken**. In 2019 hebben de NVAO en het ministerie van OCW de plannen beoordeeld. Eind 2019 heeft de minister besloten om het plan van Fontys nog niet goed te keuren. De minister is enthousiast over de koers en richting van het plan, evenals over de mate waarin studenten en medewerkers betrokken waren bij de totstandkoming en de uitwerking ervan. De minister vindt dus niet dat het plan niet goed is, of dat het geld aan de verkeerde zaken wordt besteed. De 'meerjarige doorwerking over meerdere jaren' moet echter beter in beeld worden gebracht. Dat laatste gaan we dit voorjaar dan ook doen. We hebben er alle vertrouwen in dat de nadere concretisering van de afspraken binnen de instituten in samenspraak met de medezeggenschapsraden zal leiden tot het voldoen aan alle door de minister gestelde eisen aan het plan. Maar belangrijker nog dat het plan blijvend zal bijdragen aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste kengetallen 2019 samengevat en vergeleken met 2018 en 2017.

Samenvatting kengetallen	MACON 2019*	MARAP III 2019	2018	2017
Studenten				
Gemiddelde studenttevredenheid NSE voorjaar	≥ 3,88	geen meting	3,85	3,88
Aantal studenten (1 oktober jaar t) *	44.099	44.361	43.869	43.896
Diplomarendement in 5 jaar (cohort t-5) van bachelor voltijd, met als subdoelstellingen:	↑	42%	42%	42%
▪ Propedeuserendement in 1 jaar (cohort t-1) bij opleiding van 1e keuze o.b.v. totale instroom	↑ cohort 2018	42% cohort 2018	41% cohort 2017	42% cohort 2016
▪ Hoofdphaserendement in 5 jaar (cohort t-5) op basis van populatie hoofdfase	↑ cohort 2014	68% cohort 2014	69% cohort 2013	70% cohort 2012
Medewerkers				
Werkbeleving: thema vitaliteit (MTO)	≥ 6,5	6,7	geen meting	6,8
Fte's	31 dec: 3.684	31 dec: 3.778	31 dec: 3.742	31 dec: 3.709
Aantal medewerkers	Geen target	31 dec: 4.938	31 dec: 4.785	31 dec: 4.746
OP:OOP ratio (gebaseerd op fte's)	≥ 67%:33%	66%:34%	66%:34%	66%:34%
Ziekteverzuim	↓	4,7%	4,6%	4,2%
% OP master en/ of gepromoveerd	≥ 80%	77%	78%	78%
Aantal lectoraten	Geen target	44	45	45
Financiën				
Baten (€ x 1.000)	417.905	422.540	418.794	394.549
Resultaat (€ x 1.000)	-73	6.295	16.295	-1.150
Student/fte ratio, gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten (meerjarig kader: ≤ 13,0)	12,5	12,5	12,6	12,6
Student/OP ratio, (meerjarig kader: ≤ 18)	17,9	17,8	17,9	17,9
Afschrijvings- en huisvestingslasten in % van totale baten (meerjarig kader tussen 10%-12%)	10-12%	8%	8%	9%

* na aanpassing Begroting 2019 van BU 29 FH ICT.

Leeswijzer

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

In **DEEL II** monitoren we of de basis op orde blijft en richten we ons onder meer op de ontwikkeling van de formatie en de financiën. In de bijlagen is een overzicht van de begroting 2019 versus realisatie MARAP III 2019 opgenomen en een bijlage pengetallen per organisatieonderdeel.

Inhoudsopgave

Inleiding en samenvatting	1
DEEL I: Voortgang op prioriteiten strategische agenda 2019.....	4
1. Versterken marktpositie	4
1.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019.....	4
1.2. Ontwikkeling studenteninschrijvingen	4
1.3. Flexibilisering deeltijdopleidingen.....	5
2. Studiesucces	7
2.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019.....	7
2.2. Startthermometer	7
2.3. Ontwikkeling tussentijdse instroom, uitval en rendement.....	8
2.4. Bijzondere prestaties studenten en alumni	9
3. Onderzoek zwaartepunt TEC for Society	10
3.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019.....	10
4. Informatievoorziening (IV)	11
4.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019.....	11
4.2. Programma's en projecten met een IV-component.....	11
5. Huisvestingsprogramma	13
5.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019.....	13
6. Kwaliteit	14
6.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019.....	14
6.2. Opleidingsvisitaties	16
6.3. Jaarverslagen examencommissies	16
DEEL II: Duurzaam gezonde bedrijfsvoering.....	17
7. Medewerkers en organisatie	17
7.1. Formatie ontwikkeling	17
7.2. Tijdelijke arbeidscontracten.....	17
7.3. Ziekteverzuim.....	18
7.4. Programma Ondersteunende Processen.....	18
7.5. LHBTI+.....	18
7.6. Bijzondere prestaties medewerkers	19
8. Financiën.....	19
8.1. Resultaatontwikkeling: totaalbeeld	19
8.2. Resultaatontwikkeling organisatieonderdelen	20
8.3. Liquiditeit, Bestemmingsreserve en Solvabiliteit	20

Bijlage 1 Resultaat Marap III 2019 per organisatieonderdeel

Bijlage 2 Kengetallen per organisatieonderdeel MARAP III 2019

DEEL I: Voortgang op prioriteiten strategische agenda 2019

1. Versterken marktpositie

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

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

1.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

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

Ontwikkelingen in het opleidingsportfolio

De dialoog over ons opleidingsportfolio voeren we in alle domeinen. Deze dialogen zijn ondersteund met interne en externe kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Generieke uitdaging waar Fontys op lange termijn rekening mee houdt is demografische krimp en daardoor dalende uitstroom vanuit het voortgezet onderwijs. Hoewel het brede opleidingsaanbod van Fontys een sterk punt is, zal het aantal opleidingen met kleine studentenaantallen stijgen bij een gelijkblijvend of groeiend opleidingsportfolio.

Voor elk domein zijn de strategische portfoliovraagstukken en kansen in beeld gebracht, die in 2020 in domeinverband opgepakt gaan worden. Zo innoveert domein Economie het aanbod van bestaande opleidingen en ligt er een kans bij samenwerkingen (crossovers) met andere domeinen waar een groot arbeidsmarkttekort is (domeinen Technologie & Innovatie en Mens & Maatschappij).

Evenals andere lerarenopleidingen in Nederland heeft domein Educatie een uitdaging door de wijze waarop het onderwijs en de bevoegdheden georganiseerd zijn ('Ruim baan voor leraren' van de Onderwijsraad). Fontys geeft hier invulling aan met een programma dat zich richt op een heroriëntatie in het Educatief domein, dat in 2020 start. In domein Mens & Maatschappij wordt ingezet op innovatie en verdere verbreding van het opleidingsportfolio, gericht op ketenzorg en op ontwikkeling van nieuw Ad en Master aanbod.

Domein Techniek & Innovatie blijft zich richten op de ambitie om het aantal afstudeerders in technologie en ICT te verdubbelen in 2025 ten opzichte van 2016. Kansen in het portfolio liggen onder meer in de logistieke sector en uitbreiding van Ad en Master aanbod. Hier wordt in 2020 aan gewerkt.

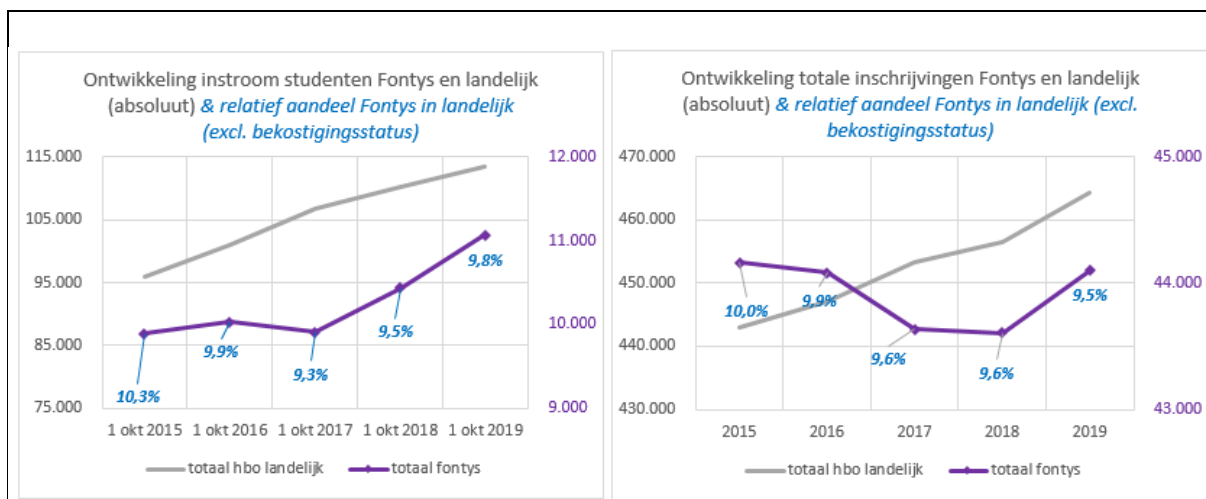
1.2. Ontwikkeling studenteninschrijvingen

Ontwikkeling marktaandeel instroom en totaal aantal inschrijvingen

In januari 2020 heeft de Vereniging Hogescholen landelijke voorlopige cijfers over de instroom per 1 oktober 2019 verstrekt. Deze cijfers laten zien dat de instroom van studenten die voor het eerst hoger onderwijs volgen bij Fontys stijgt (+ 6%). Landelijk is de toename van de instroom minder sterk (+ 2,8%), waardoor het marktaandeel in de instroom op 1 oktober 2019 is gestegen met 0,3% (van 9,5% naar 9,8%).

Op totaalniveau is de trend voor Fontys iets minder positief dan landelijk: daar waar Fontys met 1,1% groeit tot 44.100 inschrijvingen stijgt het aantal studenten landelijk met circa 1,7%. Het aandeel in het totaal aantal inschrijvingen daalt daarmee met 0,1 procentpunt naar 9,5% op 1 oktober 2019. Ook hier geldt dat de bekostigingsstatus nog niet bekend is. De ontwikkeling van de instroom en het totaal aantal inschrijvingen bij Fontys ten opzichte van landelijk in afgelopen vijf jaar is in de volgende grafieken weergegeven.

Het betreft hier overigens nominale inschrijvingen, exclusief bekostigingsstatus. In september 2020 is bekend hoe de bekostigingsgraad van Fontys zich ontwikkelt, in relatie tot de landelijke trend.



Een eerste scan op opleidingsniveau van Fontys (in vergelijking met landelijke en de regionale cijfers) toont het volgende:

- Landelijk groeit de instroom van bachelors met 1,4%; Bij Fontys is de stijging 3,5%. Dit ligt in lijn met de stijging bij Avans. HAN en Zuyd krimpen.
- De instroom van Associate Degrees ligt rond 24% en is landelijk gelijk aan de groei bij Fontys. Deze relatieve groei geldt ook bij andere hogescholen in de regio, met uitzondering van Zuyd.
- Fontys realiseert in 2019 met 27% (versus +4% landelijk) de grootste instroomgroei en de hoogste instroom bij master opleidingen. De groei is het grootst bij de master Educational Needs van OSO en bij de nieuwe master Healthy Ageing Professional van Fontys Sporthogeschool. In de regio groeit ook HAN sterk, Zuyd groeit licht en het masteraanbod van Avans is beperkt.

1.3. Flexibilisering deeltijdopleidingen

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

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

Ontwikkeling inschrijvingen bij flexibele deeltijdopleidingen

Nadat de instroom bij aanvang van het studiejaar 2019-2020 steeg, nam ook de tussentijdse instroom toe bij de opleidingen die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten. Deze bedraagt 180 studenten (zie volgende tabel). De instroom ligt hiermee 12 studenten hoger dan de tussentijdse instroom vorig jaar. Management in de Zorg (+6), Leraar Basisonderwijs (+11) en de master Educational Needs (+6) kennen een stijging. De lerarenopleidingen van de FLOT kennen geen februari instroom en hebben 9 inschrijvingen minder.

Er is geen eenduidige verklaring te geven voor de positieve ontwikkelingen van de inschrijvingen bij het deeltijdonderwijs. Er spelen naast het flexibiliseren van dit onderwijs meerdere factoren een rol zoals nieuwe marktbehoeften, het bieden van kwalitatief hoogwaardige opleidingen en een steeds meer gerichte marktwerking.

		2017/2018		2018/2019		2019/2020		
		1-10-2016	1-10-2017	tussentijds	1-10-2018	tussentijds	1-10-2019	tussentijds
Economie	# Studenten	17	54	2	138	38	139	38
	# Opleidingen	3	3	3	8	8	8	8
Gezondheidszorg	# Studenten	0	39	42	54	42	39	48
	# Opleidingen	0	2	2	2	2	2	2
Educatie	# Studenten	0	597	69	797	79	931	87
	# Opleidingen	0	7	7	22	22	22	22
Educatie technische beroep	# Studenten	0	84	8	69	2	93	2
	# Opleidingen	0	4	4	4	4	4	4
Techniek	# Studenten	0	0	14	5	7	14	5
	# Opleidingen	0	0	0	1	1	1	1
Totaal	# Studenten	17	774	135	1.063	168	1.216	180
	# Opleidingen	3	16	16	37	37	37	37

Peildatum tabel: Inschrijvingen per pilot tot en met week 5 - 2020

Ontwikkelingen in het programma Flexibilisering van het Deeltijdonderwijs

Highlights uit de verslagperiode zijn:

- **Beleidskaders flexibilisering:** Na het vaststellen van de 'Visie op Fontys Flexibilisering 1.0' in juni 2019 wordt de laatste hand gelegd aan de ontwikkeling van de 'Beleidskaders inrichting flexibel onderwijs'. Doel van de beleidskaders is om uiterlijk in april 2020 programma brede standaarden op te leveren die nodig zijn om de visie te realiseren. Hierin gaat het om standaarden rond: leeruitkomsten (omvang, volgtijdelijkheid), instroommomenten, ordening onderwijsactiviteiten, ruimte in bewijsmateriaal voor toetsing).
- **Evaluatie digitale leeromgeving:** In de afgelopen periode is er binnen de pilots geëxperimenteerd met diverse digitale componenten (samenwerken op afstand, virtual classroom, peer feedback, inleveren toetsen op afstand). We evalueren de ervaring met deze componenten. Inzichten benutten we in de aanbesteding van een nieuwe digitale leeromgeving voor Fontys in 2020.
- **Regioconferentie:** In samenwerking met Avans, Avans+ en de Hogeschool Zuyd heeft Fontys op 21 november 2019 een grote regioconferentie voor werkgevers georganiseerd. Doel van de conferentie was om vanuit hun arbeidsmarkt vraagstukken te verkennen hoe flexibel deeltijdonderwijs daarop kan inspelen. De belangrijkste conclusie van de conferentie was dat het werkveld nog onvoldoende op de hoogte is van de ontwikkelingen van flexibel HBO-deeltijd onderwijs.
- **Vinger aan de Pols gesprekken:** Aan de hand van het jaarlijkse groeidocument waarin de vijf pilotgroepen belichten op welke aspecten zij zijn gegroeid en willen doorontwikkelen zijn op 12 februari 2020 de Vinger aan de Pols gesprekken gevoerd met een panel bestaande uit een vertegenwoordiging van het ministerie van OCW, de Inspectie Hoger Onderwijs en NVAO. Het panel heeft een betrokken team gezien dat een vliegende doorstart heeft gemaakt na de moeizamere start in 2017. Tevens signaleerde het panel kansen voor verdere professionalisering van docenten, nadere kennisuitwisseling binnen en tussen domeinen en het versimpelen van het nu complexe proces van validering van eerdere ervaringen. Ook zagen zij kansen in de marktwerking en de uitwisseling van ervaringen met andere instellingen.

2. Studiesucces

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

2.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

Programma Studiesucces

Het programma Studiesucces staat instituten bij met het ondersteunen en begeleiden van studenten en de ontwikkeling daarvan. Bovendien dragen we met het programma direct bij aan het realiseren van onze **Kwaliteitsafspraken** en in het bijzonder het thema **Succesvol Studeren**.

In de verslagperiode zijn onder meer de volgende deelprojecten gestart (en afgerond), gericht op doelstelling 1a (we intensiveren de begeleiding van studenten wanneer na de start van de studie blijkt dat ze niet de juiste keuze hebben gemaakt):

- De implementatie van de zogeheten Studiekeuzecheck 2.0, waarmee we opleidingen in staat stellen studenten bij aanvang van de studie nog beter te begeleiden.
- Uitbreiden van het online proefstuderen bij opleidingen.
- Opleidingen worden begeleid bij de implementatie van het dialooginstrument studentcoaching.
- Warm Welkom wordt ingezet op het verbeteren en personaliseren van de communicatie richting aankomende en startende student in combinatie met goede begeleiding tijdens de startperiode. Fontys wil de student een warm welkom heten.

Met betrekking tot doelstelling 1b (we intensiveren de begeleiding van studenten gericht op het expliciteren van de eigen talenten als student en de eigen ontwikkeling daarin, zodat zij in de eindfase van hun studie passende keuzes kunnen maken m.b.t. hun loopbaan) zijn de volgende initiatieven illustratief:

- Afronding en validatie van het project werkveldcoaching. Dit project ondersteunt en daagt instituten uit om binnen de opleidingen, aan de aansluiting op de arbeidsmarkt te werken voor ten gunste van het studiesucces van de studenten.
- In 2020 verkennen we wat verbeterd kan worden rondom de ondersteuning van arbeidsmarktintrede en het doorstuderen van vierdejaars studenten.

Over de planning en evaluatie van onze projecten in het kader van studentsucces zijn we in gesprek met de studentenfractie van de CMR. Mede door de dialoog en de geleverde input van onder andere de studentenfractie is er een opvolgend Fontys Actieplan Studentenwelzijn geformuleerd.

Actieplan Studentenwelzijn 2.0

Studentenwelzijn draagt bij aan het (kunnen) ontwikkelen en leren van studenten en daarmee ook aan studeerbaarheid. Binnen Fontys werken we aan studentenwelzijn voor álle studenten, waarbij we erkennen dat bepaalde (groepen) studenten meer aandacht, ondersteuning of uitdaging nodig hebben. Het actieplan Studentenwelzijn 2.0 is een doorontwikkeling en uitbreiding van thema's met acties die gericht zijn op het bevorderen van het welzijn van studenten. Bij het formuleren van dit plan putten we – naast wettenschappelijke inzichten – uit het tekenen van de intentieverklaring van het VN-verdrag (24 september 2019) en werken we met de Kwaliteitsafspraken van Fontys en de Fontys uitgangspunten van studentcoaching en studentenwelzijn. Het onderwerp Studentenwelzijn staat op de agenda bij SLB-coördinatoren en bij de IMR. Een van de eerste acties was een studiemiddag in februari 2020 die in het teken stond van "Aan de slag met inclusie en diversiteit".

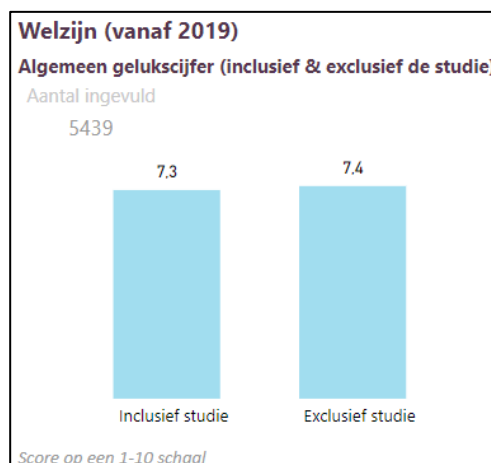
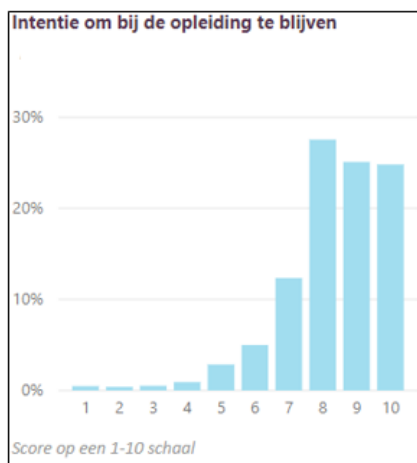
2.2. Startthermometer

Fontys vindt het belangrijk dat studenten vroegtijdig ná de start van de studie reflecteren op hun gemaakte studiekeuze en de eerste ervaringen. Daarom is de startthermometer ontwikkeld; een uniforme digitale enquête die Fontysbreed aan alle voltijd en duaal eerstejaars wordt aangeboden na de eerste twaalf weken van het

studiejaar. Aan bod komen thema's zoals tevredenheid met studiekeuze, motivatie, welzijn en sociale en academische integratie. In studiejaar 2019-2020 hebben circa 5.500 eerstejaars (ruim 50% van de totale instroom voltijd en duaal) de startthermometer ingevuld, tegenover 4.100 (circa 40%) in studiejaar 2018-2019.

Evenals in 2018-2019 geeft meer dan 20% van de studenten een 7 of lager op de vraag of zij de intentie hebben om bij de opleiding te blijven. Dit kan een indicatie zijn voor uitval in het eerste jaar en onderzocht wordt hoe deze groep studenten kunnen worden begeleid bij hun (vervolg)studie(keuze) binnen Fontys.

Nieuw in 2019-2020 is de uitvraag over welzijn in de vorm van een algemeen gelukscijfer op een schaal van 1-10. Studenten kennen hier gemiddeld een 7,3 aan toe (inclusief studie).



Studieloopbaanbegeleiders gebruiken de resultaten van de startthermometer steeds vaker in hun studieloopbaancoaching; op basis van de persoonlijke uitslag van studenten kunnen zij gerichte begeleiding aanbieden. De resultaten uit de Startthermometer worden gebruikt voor verder onderzoek naar studiesucces. Inmiddels wordt dit instrument van Fontys ook gedeeld met andere hogescholen in Nederland.

2.3. Ontwikkeling tussentijdse instroom, uitval en rendement

Het studentenverloop vanaf het begin van het studiejaar heeft zich de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:

Uitstroom en tussentijdse instroom studenten in studiejaar (peildatum 18-02-2020)	Studiejaar 2019-2020*	Studiejaar 2018-2019	Studiejaar 2017-2018	Studiejaar 2016-2017
Tussentijdse instroom t.o.v. aanvang studiejaar	1.064	1.046	1.077	982
Uitval (netto, dus exclusief switchers binnen Fontys)	n.n.b.	6.176	5.811	5.594
Afgestudeerd	n.n.b.	7.384	7.593	7.505

*) cijfers over studiejaar 2019-2020 veranderen nog a.g.v. mutaties in het studenteninschrijfsysteem (SIS).

Uitval

De uitvaltoename in studiejaar 2018-2019 ten opzichte van 2017-2018 wordt hoofdzakelijk verklaard door de hogere uitval bij de Paramedisch Hogeschool en Hogeschool Mens & Gezondheid (+300 ten opzichte van studiejaar 2017-2018) als gevolg van de significant hogere instroom. De uitval bij deze instituten is ook relatief sterker: de verwachting is dat een deel van de studenten die in 2017-2018 bij Fontys zijn gestart, na het wegvallen van de numerus fixus bij andere instellingen, besloten heeft zich in 2018-2019 in te schrijven bij een andere instelling in de eigen regio. Daarnaast kiest een deel van de studenten na het behalen van hun propedeuse voor doorstroom naar de universiteit.

Ontwikkelingen rendement (voltijd bachelor)

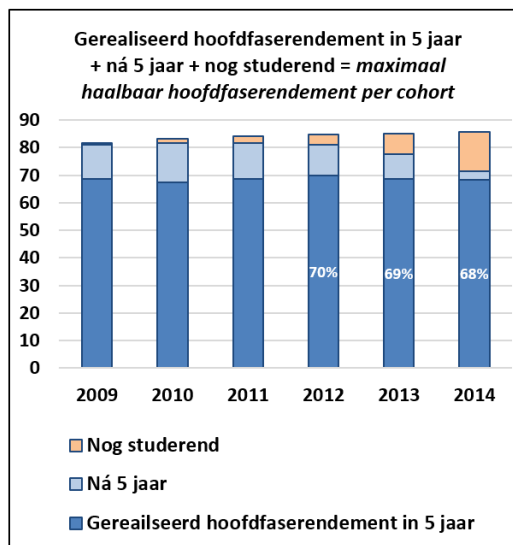
Het propedeuserendement in één jaar van de cohorten 2016 tot en met 2018 beweegt rond de 42%.

	cohort 2018	cohort 2017	cohort 2016
Propedeuserendement in 1 jaar	42%	41%	42%

De maatregelen van instituten en de begeleiding vanuit het Programma Studiesucces hebben er (mede) toe geleid dat meer studenten hun propedeuse halen in één jaar. Dit is zichtbaar in de volgende tabel. De verbeteringen van het propedeuserendement in één jaar (van 36% van cohort 2012, naar 39% van cohort 2014), hebben nog niet geleid tot een verbetering van het hoofdfaserendement. Van de studenten die instromen in de hoofdfase behaalt 68% het diploma in vijf jaar (cohort 2014), tegenover 70% van cohort 2012. Het diplomarendement in vijf jaar (cohort 2012 t/m 2014) is gestabiliseerd op 42% van de instroom.

	cohort 2014	cohort 2013	cohort 2012
Diplomarendement in 5 jaar	42%	42%	42%
- Propedeuserendement in 1 jaar	39%	37%	36%
- Hoofdfaserendement in 5 jaar	68%	69%	70%
Uitval totaal in % van totale instroom cohort	46%	46%	47%

De uitval in de cohorten neemt niet toe, hetgeen duidt op een toename van de studenten die nog studeren en hun diploma ná vijf jaar (nog) kunnen behalen (zie nevenstaande grafiek). De trend dat studenten langer studeren voordat zij hun diploma behalen zet historisch gezien door en speelt bij de meerderheid van de instituten. Om deze langstudeerders beter te begeleiden worden door instituten onder meer langstudeer-coördinatoren ingezet.



2.4. Bijzondere prestaties studenten en alumni

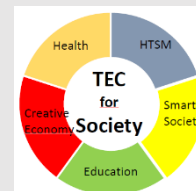
In de rapportageperiode van Marap III hebben onderstaande studenten en alumni zich onderscheiden:

- Omar Kiwan, student van de internationale opleiding Mechanical Engineering, heeft met zijn essay 'Gandhi's filosofieën en hun relevantie in onze huidige wereld' de essayprijs 2019 van Stichting Standbeeld Mahatma Gandhi gewonnen. In totaal dongen 25 personen mee naar de winst.
- Student aan Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid, Teun Toebe, is uitgeroepen tot Brabander van het jaar 2019. De 20-jarige, enthousiaste zorgverlener en student hbo-verpleegkunde wist de afgelopen jaren onder andere met zijn stichting sTeun en toeverlaat – waarmee hij zich inzet voor een samenleving waarin iedereen, ongeacht leeftijd en gezondheid, mee kan doen en mooie momenten kan beleven – talloze harten te veroveren en een groot publiek te bereiken. Hij ontving de prijs uit handen van de commissaris van de Koning, Wim van de Donk.
- Vierdejaars studenten SPECO Sportmarketing (Fontys Economische Hogeschool Tilburg) winnen een Strategic Accountmanagement Award. Aniek van Iwaarden, Roanne Kievit, Koen Andri en Daan van de Laar ontvingen de prijs van juryvoorzitter prof. Willem Verbeke (emeritus hoogleraar Erasmusuniversiteit Rotterdam) voor hun posterpresentatie over 'burn-out', ontstaan taboe en voorkomen ervan in het commerciële vlak.
- Masterstudent Tess de Kok van Fontys Sporthogeschool ontving de onderzoeksprijs voor haar masterscriptie waarin zij onderzoekt in hoeverre een leerkracht invloed heeft op de ontwikkeling van motorische vaardigheden bij kinderen tussen de 7 en 11 jaar.
- Bachelorstudent Alexander Warkus van Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek deed onderzoek waardoor oogstrobots beter kunnen worden ingezet. Daarvoor bekeek hij hoe beelden van rijpe paprika's geautomatiseerd kunnen worden verwerkt in het systeem.

3. Onderzoek zwaartepunt TEC for Society

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

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



3.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

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

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

Kwaliteitsafspraken THEMA 2: Authentieke leer- en onderzoeksomgevingen

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

In de verslagperiode heeft inhoudelijke verdieping plaatsgevonden van de onderzoeksthema's binnen TEC for Society en is de verbinding versterkt met het externe netwerk van relevante partners en relevante onderzoekers: in oktober 2019 is een nieuwe Open Call uitgezet om ook andere Fontys onderzoekers de mogelijkheid te geven om onderzoeksvorstellen in te dienen voor 2020. Selectiecriteria waren (1) betrokkenheid van meerdere Fontys instituten bij het onderzoek, (2) betrokkenheid van externe partners en (3) het kwaliteitsniveau. In totaal zijn 22 voorstellen gehonoreerd met een brede diversiteit aan onderwerpen zoals onder andere 'Wearable Sensors', 'Uniek Sporten Brabant', 'Hybride TEC docenten' en 'BIG Data in eenzaamheid'. Begin 2020 zullen de lopende projecten vanuit de TEC for Society Call 2019 worden geëvalueerd. Ook bij subsidieaanvragen zoals RAAK en SPRONG wordt TEC for Society expliciet benoemd als zwaartepunt in de strategische agenda van Fontys.

De volgende vermeldenswaardige prestaties in de verslagperiode droegen eveneens bij aan deze doelstelling:

- Van onderzoeksthema Learning Society is een SPRONG Educatief subsidieaanvraag goedgekeurd voor het opzetten van een kennisnetwerk Leren en Ontwikkelen van Toekomstgericht onderwijs.
- Op 31 januari 2020 is het Expertisecentrum Circulaire Transitie officieel geopend dat nauw samenwerkt met overheidsinstellingen, organisaties en bedrijven. Het Expertisecentrum richt zich op drie onderzoeklijnen: Circulaire waarde, Circulaire businessmodellen en Transitie als sociale innovatie. Deze sluiten aan op de strategische agenda's van Midpoint Brabant en Brainport en de provinciale ambitie voor de bouw- en maakindustrie. Er lopen al diverse projecten in de regio, waarin studenten en mkb-bedrijven onderzoek doen naar bedrijfsmodellen waarin grondstoffen voortdurend worden hergebruikt.
- Daarnaast maken de onderzoeksthema's verbinding met relevante thematische events; in 2019 was Creative Economy als co-producer betrokken bij het internationale STRP Festival, een festival op het snijvlak van kunst en technologie waarbij de toekomst centraal staat.
- Begin februari 2020 ondertekende Fontys de huurovereenkomst die vestiging op de Brainport Industrie Campus (BIC) formeel bevestigt. Op deze campus gaan Fontys studenten aan de slag met Operational Excellence, 3d-printen en robotica. Voor de BIC is samenwerking met het onderwijs een van de speerpunten. Voor het bedrijfsleven heeft de samenwerking meerwaarde voor de innovatiekracht door inzet van studenten en experimenten in praktijkgericht onderzoek. Daarnaast kunnen professionals uit het werkveld deelnemen aan onderwijs zodat Fontys een bijdrage levert aan het Leven Lang Ontwikkelen.

4. Informatievoorziening (IV)

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

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

4.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

Het vernieuwingstempo en de effectiviteit van strategische IV-projecten moet omhoog door te sturen op de randvoorwaarden: expliciteren eigenaarschap en veranderopgave, juiste mensen vrijmaken en inzetten, migratie aanpak ondersteunen en professionalisering gericht op sleutelrollen.

De portfolioboard monitort de voortgang van de projecten, evalueert of de randvoorwaarden zijn ingevuld om de programma- of projectdoelstellingen te realiseren en faciliteert het delen van kennis en ervaringen. Dit is cruciaal om onze hoge ambities waar te kunnen maken.

De noodzakelijke structurele verbeteringen op het gebied van informatievoorziening in brede zin (informatiebeveiliging inclusief) blijven de komende tijd veel bestuurlijke aandacht vragen. Een Versnellingsagenda voor de Informatievoorziening wordt naar verwachting in het voorjaar van 2020 opgeleverd. Ook de voorbereidingen voor de inrichting van een PMO op instellingsniveau zijn in een ver gevorderd stadium.

Waarborgen van beschikbaarheid, betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid van informatie en vergroten van de digitale weerbaarheid tegen beveiligingsincidenten. Door het handhaven van extra inzet op operationele security bij dienst IT, vergroten van de awareness in instituten en diensten voor security en privacy en professionaliseren van het risicomanagement via de informatiemanagers.

Informatiebeveiliging

Fontys onderkent het belang van het vergroten van de digitale weerbaarheid. Fontys is goed in het identificeren van risico's, weet deze ook te analyseren en te prioriteren en ook de te nemen maatregelen zijn veelal bekend. De snelheid waarmee maatregelen – in samenhang – worden opgevolgd blijft een uitdaging.

Via awareness-campagnes zet Fontys actief in op het vergroten van het bewustzijn van medewerkers en studenten voor het thema "veilig omgaan met informatie". Bij het identificeren van risico's rondom privacy en informatiebeveiliging in brede zin wordt het netwerk van informatiemanagers (IM-netwerk) ingezet. Om die reden is en blijft professionalisering van het IM-netwerk een speerpunt.

De Universiteit Maastricht (UM) is in december 2019 getroffen door een cyberhack: een uitrol van ransomware waardoor systemen ontoegankelijk werden. De UM heeft recent een symposium gehouden om de geleerde lessen van de massale en ingrijpende cyberhack te delen met de buitenwereld. De CISO¹ van Fontys heeft ook de geleerde lessen en aanbevelingen naar aanleiding van de cyberhack bij UM intern gedeeld.

4.2. Programma's en projecten met een IV-component

In 2019 is met hoge prioriteit ingezet op verbetering van de informatievoorziening (IV). De meest relevante ontwikkelingen in de implementatiefase van programma's en projecten met een IV-component uit de afgelopen maanden zijn hieronder samengevat.

Plannen van Onderwijs, Inzet en Middelen (POIM)

Het project Plannen Onderwijs, Inzet en Middelen (POIM) is gericht op uniformeren en samenwerken in het proces van roostering en (inzet)planning door alle Fontys instituten in 2021 en ontwikkelt de daaraan

¹ Corporate Information Security Officer van het Information Privacy & Security Office van Dienst IT

ondersteunende digitale informatievoorziening. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om efficiënter ruimtegebruik te bevorderen. De pilot TF is inmiddels in fase 3 beland. Het proces bij de Fontys Paramedische Hogeschool en Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid wordt momenteel geoptimaliseerd. De inrichting van de campussen in Eindhoven, Tilburg en Venlo loopt volgens planning.

Bij de pilot TF is ervaren dat de inrichting van de tool Xedule complex is: de integratie van het proces met betrekking tot planning en roostering is ingrijpender dan aanvankelijk werd ingeschat. Deze ervaringen nemen we mee bij de inrichting van de andere campussen. Voorts is functioneel beheer een Fontysbrede expertisepool aan het opzetten voor wat betreft planning en roostering in Xedule.

Een risico dat we vooraf onderkend hebben is dat instituten blijven werken met (gedeeltes van) het bestaande proces. Bij een enkel instituut lijkt dat inderdaad het geval. Dit kan voor betreffend instituut vertraging opleveren bij de uitrol van POIM maar belemmert de centrale doelstelling van POIM niet.

Digitaal kennistoetsen

Het project Digitaal kennistoetsen is onderdeel van het programma DLO. De aanbesteding voor een IV-systeem dat kennistoetsen effectief en efficiënt ondersteunt, gebruik maakt van moderne technologie en aansluit op de belevingswereld van de student, is succesvol afgerond. De komende jaren gaat Fontys werken met Testvision als applicatie voor kennistoetsen. Vanaf januari 2020 zijn 7 pilot-instituten gestart met de inrichting van Testvision. De uitkomsten van de pilots zijn gericht op de deelprojecten:

- inbedding in de infrastructuur van Fontys en inrichting van de item-bankstructuur;
- inrichten en testen met bring-your-own-device; en
- scholing van medewerkers in het werken met Testvision.

Parallel aan de pilots is een onderzoek gestart naar de mogelijkheden die Testvision biedt voor het afnemen van bèta-toetsen, het zogenaamde STEM-onderzoek. Met de uitkomsten van de pilots en het STEM-onderzoek wordt vanaf het najaar 2020 gestart met het opschalen. Met de inrichting van deze applicatie voldoet Fontys aan de standaarden van veilig en betrouwbaar toetsen en wordt de toetscyclus beter ingericht en bewaakt.

Fontys Financiën Futureproof

In de verslagperiode heeft de kick-off plaatsgevonden van de eerste projecten binnen dit programma. In deze projecten wordt momenteel gewerkt aan het beantwoorden van ontwerp vragen en inrichtingsvraagstukken. Dit moet in het eerste kwartaal 2020 leiden tot definitieve keuzes rondom ontwerp en inrichting van het nieuwe financiële systeem UBW (Unit4 Business World), inclusief een projecten(sub)administratie en een inkoopmodule. Daarna kan worden gestart met de bouw en inrichting hiervan en de voorbereiding van geplande live-gang per 1 januari 2021. Het Bedrijfsmodel zorgt hierbij voor validatie van het ontwerp en de benodigde definities.

Slim Inleveren En Beoordelen (SIEB)

De beoogde doelstelling van SIEB is het verhogen van de onderwijskwaliteit en efficiëntie door het selecteren en Fontysbreed implementeren van een breed gedragen tool voor digitaal inleveren en beoordelen. Het project heeft directe meerwaarde voor 'de onderwijskwaliteit omdat het een beter navolgbaar proces van summatieve toetsing ondersteunt, waarbij studenten meer gebruiksgemak ervaren en het werken in één digitale omgeving een tijdsbesparing oplevert in de keten. . Het project SIEB is succesvol verlopen, de projectdoelen zijn (grotendeels) bereikt. Studenten en docenten zijn tevreden met de oplossing (respectievelijk geven zij een 4,08 en 3,76 op een 5-puntsschaal). De tevredenheid over de ondersteuning van het onderhavig proces met de tool Gradework is ook prima (score 4,05). Veel instituten hebben maximaal opgeschaald en hebben daarmee een hoge implementatiegraad bereikt. Een vijftal instituten heeft een opdracht om een plan van aanpak te maken om Gradework alsnog te implementeren.

5. Huisvestingsprogramma

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

5.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

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

De oplevering van het gebouw Nexus aan de Rondon op het terrein van de TU/e is bij aanvang van het studiejaar 2019-2020 gerealiseerd. De instituten uit het technisch domein zijn verhuisd van Campus Rachelsmolen naar Nexus. De belangrijkste aanloopproblemen bij de uitvoering van praktijklessen bij Fontys Hogeschool Engineering zijn inmiddels opgelost. Eerste ervaringen van medewerkers en studenten waren overwegend positief. Nazorgpunten worden in het eerste kwartaal van 2020 door de aannemer opgepakt. Met de TU/e is overeenstemming bereikt over het verlengen van de erfpacht met 10 jaar tot 2048.

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

De nieuwbouw van P8 op Stappegooor (Tilburg) voor de gebruikers Fontys Academy for Creative Industries en Fontys Hogeschool ICT is in gebruik genomen in december 2019. De tijdelijke huisvesting die Fontys Hogeschool ICT in gebruik had (gebouw P2N) is ontmanteld. Het project is gerealiseerd binnen het bijgestelde financieel kader van m€ 26,6. Als gevolg van het gebruik van triple glas is de bereikbaarheid van mobiele telefoons beperkt; met telecomproviders wordt gewerkt aan een oplossing hiervoor.

Na de verhuizing van de voormalige gebruiker naar de nieuwbouw, is op Stappegooor inmiddels ook gestart met de verbouwing van gebouw P3 ten behoeve van de Juridische Hogeschool Avans-Fontys.

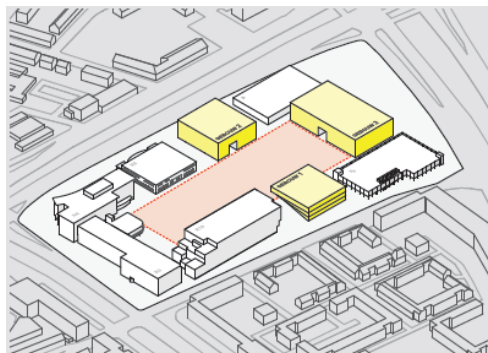
De nieuwbouw R10 Rachelsmolen (Eindhoven) ligt op schema richting ingebruikname in augustus 2020 en de realisatie vindt naar verwachting plaats binnen het bijgestelde financieel kader van m€40. Naast de ruimte voor de hoofdgebruiker Fontys Hogeschool ICT is er nog plaats in het gebouw voor andere gebruikers.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

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

De overeenkomst voor de koop van de grond en de ontwikkel- en realisatieovereenkomst ten behoeve van de nieuwbouw in de Spoorzone Tilburg (Mindlabs) zijn in september ondertekend. Fontys is met de gemeente in overleg over de wijze waarop de oplevering van gesaneerde grond kan plaatsvinden, zonder dat dit tot vertraging in de planning leidt. De aanbesteding is inmiddels gevorderd tot de fase waarin 3 bouwkundige aannemers en 3 leveranciers van E- en W-installaties een prijs afgeven op basis waarvan naar verwachting medio mei gegund zal worden.

Fase II Huisvestingsprogramma – Nieuwbouw Rachelsmolen

Fase II voorziet in nieuwbouw op campus Rachelsmolen voor Fontys Hogeschool Kind en Educatie, Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid, Fontys Pedagogische Hogeschool, Fontys Paramedische Hogeschool en Fontys Hogeschool Social Studies. Begin 2020 is het structuurontwerp vastgesteld. Hiermee is de positie op de campus bepaald en is besloten om drie onderwijsgebouwen en een parkeergebouw op te leveren met elk hun specifieke functies. Hiermee wordt in het hart van de campus een 'stadsplein' gerealiseerd. De aanbesteding van de circulaire sloop van gebouw R1 is binnen het financiële kader afgerond.



6. Kwaliteit

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

6.1. Voortgang belangrijkste doelstellingen en mijlpalen voor 2019

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

Na succesvolle afronding van de ITK, heeft Fontys besloten om met een beperkt aantal opleidingen deel te nemen aan het landelijke experiment van het Ministerie van OCW 'instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsbeoordeling' (ILO). Deze opleidingen krijgen meer ruimte om invulling te geven aan de wijze waarop zij standaard 2 (onderwijsleeromgeving) en 3 (toetsing) laten beoordelen. Begin 2020 is het project ILO gestart.

Vanuit Fontys doen voorsnog vier instituten mee voor in totaal vijf opleidingen, met goedkeuring van de betrokken organen voor medezeggenschap: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie (bacheloropleiding Human Resource Management), Fontys Hogeschool voor de Kunsten (masteropleiding Kunsteducatie), Fontys Sporthogeschool (bacheloropleidingen Sportkunde en Leraar Lichamelijke Opvoeding) en Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurwetenschappen (bacheloropleiding Applied Science). We verwachten met deelname aan dit experiment resultaten en input op te leveren om de kwaliteit van onderwijs verder te ontwikkelen. De deelname van Fontys aan het experiment richt zich namelijk op verdere inbedding van de kritische en ontwikkelingsgerichte dialoog met stakeholders en peers, die opleidingen van waardevolle feedback kunnen voorzien.

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

Nadat de minister van OCW de plannen voor de kwaliteitsafspraken heeft goedgekeurd, ontvangt Fontys ook de bijbehorende middelen (studievoorschotmiddelen) voor de jaren 2021 en verder. In de inleiding is toegelicht waarom de minister ons Plan Kwaliteitsafspraken nog niet volledig heeft goedgekeurd. De uitwerking van 'concrete, meerjarige beleidsacties' moet beter in beeld gebracht worden. We gaan dit in het voorjaar 2020 doen.

Het regieteam kwaliteitsafspraken heeft als voorbereiding de huidige instituutplannen (2019 en 2020) geëxtrapoleerd als aanzet voor deze meerjarige vertaling. Vervolgens gaan de instituten aan de slag om deze verder te concretiseren in overleg met hun IMR'en. De instituutplannen voor de kwaliteitsafspraken worden ieder kalenderjaar bij de behandeling van de begroting tegen het licht gehouden en ter instemming voorgelegd aan de IMR. De meerjarige uitwerkingen zullen alsnog aan het visitatiepanel van NVAO worden voorgelegd.

In 2019 heeft Fontys circa m€ 13,4 besteed aan de bestedingsdoelen die onderdeel zijn van de kwaliteitsafspraken. De instituten hebben 80% van deze middelen voor de decentrale invulling van hun kwaliteitsafspraken ontvangen. De resterende 20% is besteed in centraal gecoördineerde programma's. De realisatie 2019 is als volgt uit te splitsen over de bestedingsrichtingen op basis van de deelplannen die door de instituten met hun IMR-en zijn overeen gekomen:

Totaal studievoorschotmiddelen	2019 begroot	2019 gerealiseerd	Waarvan centraal	Waarvan decentraal
Succesvol studeren	k€ 4.739	k€ 5.504	k€ 1.511	k€ 3.933
Authentieke leer- en onderzoekomgevingen	k€ 3.419	k€ 3.849	k€ 913	k€ 2.936
Professionalisering docenten	k€ 3.420	k€ 3.916	k€ 206	k€ 3.710
Programmakosten	k€ 122	k€ 103	k€ 103	
Resultaat	k€ 11.700	k€ 13.372	k€ 2.733	k€ 10.639

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

Externe visitaties

In 2019 zijn vijf externe visitaties uitgevoerd om te evalueren of Fontys werkt volgens de kwaliteitsstandaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek: Fontys Hogeschool ICT, domein Techniek en domein Educatie en Kunsten zijn in het voorjaar gevisiteerd. Domein Mens en Maatschappij en domein Economie volgden in het najaar van 2019.

Uit de rapportages van de visitatiepanels komt naar voren dat de kwaliteit van het onderzoek, dat uitgevoerd wordt door of onder leiding van lectoren, voldoende tot excellent is. De verbinding met de beroepspraktijk is op individueel niveau over het algemeen goed. Er zijn mooie voorbeelden gezien van integratie van onderwijs en onderzoek. Werkveld en studenten zijn tevreden en soms ronduit enthousiast over hun ervaringen in en met het onderzoek van individuele lectoraten en onderzoeksprojecten.

Tegelijkertijd stellen de visitatiepanels terecht vast dat een aantal voorwaarden voor goed onderzoek op instellingsniveau nog onvoldoende wordt gewaarborgd. Bovendien ligt er een belangrijke opdracht bij instituten, lectoraten en een aantal diensten als Fontys haar ambitie wil realiseren om zich verder te ontwikkelen tot een toonaangevende kennisinstelling, geworteld in de regio's waar zij gevestigd is.

Op Fontysniveau beveelt de commissie aan:

1. Versterk de sturing ten aanzien van hogeschoolbrede kaders op het gebied van onderzoek.
2. Ontwikkel een personeelsbeleid met betrekking tot onderzoek, bijvoorbeeld via functiedifferentiatie tussen onderzoekers, een promovendibeleid en een scholingsbeleid voor docent-onderzoekers.
3. Evalueer de instrumenten peer-review en portfolio en stel indien nodig stringentere kaders op. Bewaak de uitvoering hiervan.

Interne audit

Het kwaliteitssysteem voor het lectoraatsonderzoek van Fontys is gebaseerd op drie pijlers: het portfolio, de peer reviews en de externe beoordeling. Om inzicht te krijgen in de huidige inrichting en status van de implementatie van het kwaliteitssysteem voor het lectoraatsonderzoek is eveneens een interne audit uitgevoerd, waarvan de onderzoeksvraag complementair is aan de externe visitaties en die momenteel in de afrondende fase is. De uitkomsten en aanbevelingen van de externe visitaties zullen - samen met bevindingen uit de interne audit - gebruikt worden voor het verbetertraject.

6.2. Opleidingsvisitaties

In 2019 is het beoordelings- en accreditiekader van NVAO op diverse punten gewijzigd ingevolge de “Wet accreditatie op maat”. Onder het oude stelsel werden aan de accreditatiestandaarden de kwalificaties excellent, goed, voldoende of onvoldoende (al dan niet met hersteltraject) toegekend. In het nieuwe stelsel rapporteren panels per accreditatiestandaard voldoet, voldoet onder voorwaarden of voldoet niet. Daarmee was 2019 een overgangsjaar. De meest recente visitaties in de verslagperiode van najaar 2019 onder het nieuwe beoordelingskader zijn veelal afgerond met een positief eindoordeel, maar er zijn wel aandachtspunten. Bij één opleiding van Fontys Hogeschool Economie en Communicatie heeft het visitatiepanel een accreditatie onder voorwaarde van een hersteltraject op standaard 3 (Toetsing) geadviseerd. De opleiding heeft hiervoor inmiddels een verbeterplan opgesteld en heeft dit plan – samen met het verzoek tot accreditatie onder voorwaarden – ingediend bij NVAO.

6.3. Jaarverslagen examencommissies

Voor de borging van de kwaliteit van het onderwijs hebben examencommissies een essentiële rol en wettelijke basis. De wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) bepaalt dat de examencommissie van een opleiding, rapporteert over haar werkzaamheden in de vorm van een jaarverslag. Het College van Bestuur hecht waarde aan deze reflectie van examencommissies: de jaarverslagen zijn input voor de voorbereiding van de MARAP-gesprekken en voor een generieke analyse door Juridische Zaken. Deze analyse toont aan dat examencommissies zich bewust zijn van hun rol, taken en verantwoordelijkheden.

Uitdagingen die examencommissies ervaren hebben onder meer te maken met maatwerktrajecten, gepersonaliseerde en nieuwe instituutsoverstijgende opleidingsroutes.

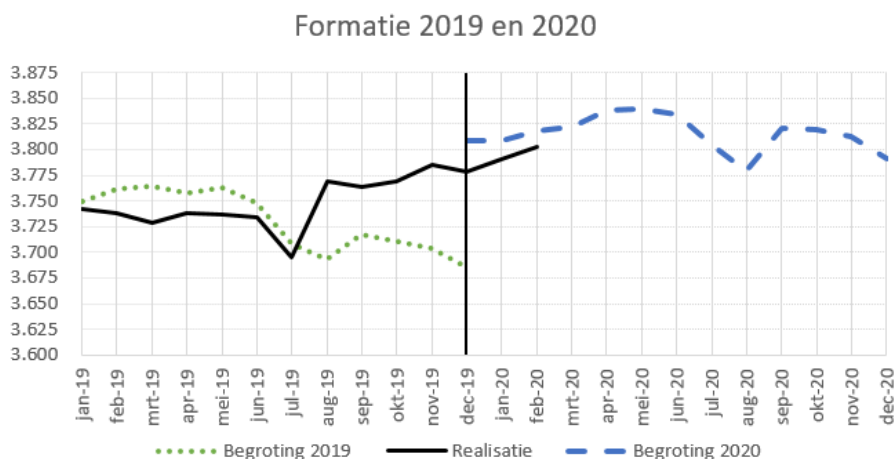
Bijzonderheden die naar voren kwamen uit de analyse van de jaarverslagen 2019, zijn in januari 2020 met de instituutsdirecteuren en voorzitters van examencommissie gedeeld en zijn aan bod gekomen in de MARAP-gesprekken tussen College van Bestuur en directeuren in februari.

DEEL II: Duurzaam gezonde bedrijfsvoering

7. Medewerkers en organisatie

7.1. Formatie ontwikkeling

De formatie gedurende 2019 ligt in het eerste deel van het jaar onder en het tweede deel van het jaar boven de begroting. Dit is in de volgende grafiek weergegeven. Doordat de studenteninschrijvingen vanaf september hoger zijn dan bij het opstellen van de begroting werd verwacht, is bij groeiende instituten een formatiestijging zichtbaar vanaf augustus. Gemiddeld komt de formatie in 2019 uit op 3.748 fte, dit ligt bijna 20 fte boven het niveau van de begroting 2019 (3.730² fte). De formatie benadert in de periode tot en met februari 2020 de begroting. Dit verschil van circa 15 fte is kleiner dan in voorgaande jaren.



De verdeling van de formatie (naar instituten en diensten ultimo 2019 en gemiddeld over het verslagjaar is als volgt samengevat:

Formatie in fte	Ultimo			Gemiddeld		
	Realisatie 2019	Begroot 2019 ¹	Vershil	Realisatie 2019	Begroot 2019 ¹	Vershil
Instituten (OP)	2.500	2.411	+89	2.475	2.446	+29 (+1,9%)
Instituten (OOP)	705	689	+16	705	696	+9 (+1,2%)
Diensten en bestuursstaf	573	584	-11	571	588	-17 (-2,9%)
Totale formatie	3.778	3.684	+94	3.751	3.730	+21 (+0,6%)

7.2. Tijdelijke arbeidscontracten

Sinds 1 juli 2018 worden alle nieuwe tijdelijke arbeidsovereenkomsten met een vast aantal uren per periode ondergebracht binnen de cao-hbo. Ultimo 2019 is het aantal contracten met een vast aantal uren bij Stichting OOET gereduceerd tot 2 fte.

Binnen OOET worden naast contracten voor een vast aantal uren ook medewerkers ingehuurd voor incidentele werkzaamheden. Conform afspraak zijn er vanaf september 2019 geen nieuwe verplichtingen meer aangegaan met Stichting OOET. Het totaal aantal contracten is hiermee afgebouwd van 637 in september naar 324 per 31 december 2019.

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 12% ofwel 442 fte een tijdelijk contract (december 2018 13%, december 2017 12%).
- Van alle medewerkers in loondienst bereikt bijna 3% (97 fte) binnen 2 jaar de AOW gerechtigde leeftijd.

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

In de CAO-hbo is vastgelegd dat hogescholen in hun begroting een maximum percentage voor flexibele arbeid vastleggen. Met de CMR is afgesproken dat eerst prioriteit wordt gegeven aan het opstellen van inwerkbeleid (afgerond) en werkdrukbeleid (in afrondende fase). Daarna wordt het vraagstuk van flexibele arbeid opgepakt.

7.3. Ziekteverzuim

Het voortschrijdend gemiddelde ziekteverzuimpercentage over 2019 bedraagt 4,7% (2018 4,6%, 2017 4,2%). Het ziekteverzuim is te hoog en heeft onze aandacht.

In aanvulling op eerdere analyses waarbij het verzuim van specifieke doelgroepen (leeftijd, geslacht) nader is onderzocht wordt nu op instituutniveau een data-analyse opgesteld van het verzuimpatroon. Hierbij wordt onder meer het onderscheid in kortdurend en langdurend verzuim in beeld gebracht. Deze analyse is gericht op het formuleren van een aanpak per instituut om het verzuim te reduceren. Daarbij worden het management en de medewerkers ondersteund door Dienst P&O.

Onderstaande tabel laat zien welke organisatieonderdelen in 2019 het hoogste verzuim hadden:

Verzuim %	t/m december 2019	t/m augustus 2019	t/m december 2018
Dienst Studentenvoorzieningen	9,2%	9,8%	3,1%
Fontys Hogeschool Kind & Educatie	9,2%	9,0%	7,2%
De Nieuwste Pabo*	7,8%	8,7%	5,4%
Fontys Hogeschool Sociale Studies	7,8%	8,1%	10,7%
Dienst Huisvesting en Facilitaire zaken	7,3%	6,8%	4,5%

* Het verzuim van dNP betreft enkel het deel van het personeel in dienst van Fontys, het totale verzuim inclusief de medewerkers van Hogeschool Zuyd is 10,3%.

7.4. Programma Ondersteunende Processen

Doel van dit programma is een slimmere toekomstbestendige inrichting van de bedrijfsvoering binnen Fontys waarbij instituten en diensten gezamenlijk optrekken om de strategie van Fontys te realiseren. Opdracht voor het programma is om te komen tot een Ontwikkelplan bedrijfsvoering. De overheadbenchmark van Berenschot is afgerond en heeft geleid tot een adviesnotitie aan het College van Bestuur.

Tweede onderdeel in de eerste fase van het programma was een verdiepend onderzoek M&C-processen binnen Fontys. Dit heeft geleid tot een advies om aan de slag te gaan met het opstellen van een gezamenlijke Communicatie- en Marketing Strategie, een verbeterplan voor de samenwerking binnen het netwerk van M&C-professionals en het opstellen van een professionaliseringsagenda.

7.5. LHBTI+

Fontys is een inclusieve organisatie. Iedereen is welkom, iedereen is gelijkwaardig en hoort zich geaccepteerd en veilig te voelen. Op de eerste plaats is dit van belang voor het welzijn van onze collega's en studenten zelf. Maar ook omdat onze organisatie juist gebaat is bij diversiteit. Of het nu gaat om verschillen in etnische of sociaaleconomische achtergrond, religie, seksuele voorkeur of sekse: juist een divers medewerkersbestand en juist een diverse studentenpopulatie maken ons onderwijs en onderzoek beter. Daar zijn wij rotsvast van overtuigd. We willen dus dat de LHBTI-doelgroep zich prettig en veilig voelt bij Fontys – op de werkvloer of in de schoolbanken. Om vast te stellen of dat zo is, zijn in oktober een aantal dialoogsessies georganiseerd waarbij studenten en medewerkers in gesprek zijn gegaan met het College van Bestuur. Tijdens deze bijeenkomsten zijn ideeën geïnventariseerd over de wijze waarop LHBTI onderdeel uit zou moeten maken van het Fontys diversiteitsbeleid. Vervolgstappen op dit vlak worden voorzien in het voorjaar van 2020.

7.6. Bijzondere prestaties medewerkers

In de rapportageperiode van Marap III hebben onderstaande medewerkers zich onderscheiden:

- Niels Roelofs, docent Minor Embrace TEC, is verkozen tot Fontys Docent van het Jaar. De prijs werd tijdens de nieuwjaarontoemting uitgereikt. De jury was unaniem, Niels is "het totaalpakket". Als winnaar neemt Niels deel aan de landelijke verkiezing later dit jaar.
- Roderick Wondergem van Fontys Paramedische Hogeschool heeft de Onderzoeksprijs 2020 ontvangen voor zijn onderzoek naar beweeggedrag van mensen na een beroerte. De jury was vooral onder de indruk van dit onderzoek vanwege de omvang en grondige aanpak ervan.

8. Financiën

De cijfers in deze paragraaf zijn in lijn met de concept-jaarrekening 2019 en onder voorbehoud van eventuele correcties naar aanleiding van de accountantscontrole.

8.1. Resultaatontwikkeling: totaalbeeld

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

Resultaatontwikkeling 2019 (* € 1.000)	Realisatie 2019	JVW II 2019	Vershil Realisatie t.o.v. JVW II	Begroting 2019	Vershil realisatie t.o.v. begroting 2019
Baten	422,5	420,1	2,4	417,9	+4,6
Lasten	416,2	417,2	-2,0	418,0	-1,8
Resultaat	6,3	2,9	+3,4	-0,1	+6,4

Het resultaat over 2019 bedraagt +m€ 6,3 en is daarmee positiever dan begroot. Het positieve resultaat wordt veroorzaakt door niet beïnvloedbare incidentele meevallers:

- OCW kent gedurende het jaar m€ 4,4 extra Rijksbijdragen toe door bijstelling van de referentieraming en herverdeling van binnen het HBO niet bestede subsidies, die reëel gezien niet meer in het verslagjaar besteed kunnen worden;
- als gevolg van nieuwe wetgeving wordt met terugwerkende kracht vanaf 2015 compensatie ontvangen voor betaalde transitievergoedingen aan medewerkers die na 2 jaar ziekte uit dienst zijn gegaan (m€ 1,4).

Daarnaast kent de exploitatie diverse mee- en tegenvallers die wel binnen de invloedssfeer van Fontys liggen.

De belangrijkste afwijkingen zijn in onderstaande tabel samengevat:

Resultaat begroting 2019	(in m€)	-0,1
Afwijkingen in de realisatie ten opzichte van de begroting		
Extra Rijksbijdrage door positieve bijstelling referentieraming 2018 in de Voorjaarsnota 2019		3,6
Overige bijstelling rijksbijdragen; waaronder herverdeling van in de sector niet bestede OCW-subsidies		0,8
Overige afwijkingen baten		0,1
Totaal hogere baten		+4,5
Lagere personele lasten, exclusief inzet uit bestemmingsreserve [1]		+4,5
Hogere overige lasten (2%), waaronder stijging internationale wervingskosten en software en licentiekosten		-1,8
Totale lagere lasten (excl. bestemmingsreserve)		+2,7
Niet begrote lasten gedekt uit de bestemmingsreserve		-1,3
Totaal afwijkingen		+6,4
Exploitatieresultaat 2019		+6,3

[1] Per saldo zijn in 2019 m€ 4,5 lagere personele lasten gerealiseerd exclusief de inzet uit bestemmingsreserve:

- Hogere uitkeringen uit sociale fondsen (totaal m€ 3,0) door compensatie van transitievergoedingen die Fontys heeft betaald aan medewerkers die vanaf 01-01-2015 na 2 jaar ziekte uit dienst zijn gegaan (m€ 1,4) en als gevolg van hogere zwangerschapsuitkeringen (m€ 1,6)
- Een hogere vrijval van de voorziening wachtgeld doordat meer medewerkers een nieuwe baan hebben weten te vinden (m€ 0,8)
- De inzet van eigen en extern personeel is, buiten de inzet voor projecten die dekking kennen uit de bestemmingsreserve, nagenoeg in lijn met de begroting. De totale afwijking is m€ 0,5 ofwel 0,2% van de totale lasten.

8.2. Resultaatontwikkeling organisatieonderdelen

Twee instituten en één dienst realiseren een aanzienlijk lager exploitatiesaldo dan begroot (afwijking > m€ 0,3):

- Fontys Lerarenopleidingen Tilburg (m€ 0,7), door lagere omzet contractonderwijs (NT2 onderwijs en ambities Fontys Pro Educatie)
- Hogeschool Engineering & Automotive (m€ 0,7), door achterblijvende baten voor onderzoek en hogere inhuur van extern personeel
- Dienst P&O (m€ 0,4), door hogere kosten van de HR applicatie, medewerkers-tevredenheidsonderzoek en extra inzet van bedrijfsarts.

Vier organisatie onderdelen realiseren een fors hoger exploitatiesaldo dan begroot (afwijking > m€ 0,4).

- Dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken (m€ 1,4) door lagere energie-, schoonmaak- en onderhoudskosten.
- De Nieuwste Pabo (m€ 0,5), conform afspraken met Zuyd Hogeschool is besloten de middelen die Fontys tot en met 2019 ontvangt om de gevolgen van krimp bij de pabo's te dekken (pabo-compensatiemiddelen) aan het instituut toe te kennen. De toekenning van deze middelen (die centraal waren begroot) compenseert het tekort op de reguliere exploitatie (dat in 2019 evenals in 2018 een orde grootte heeft van - m€ 0,6)
- Fontys Hogeschool Kind & Educatie (m 0,9), inzet op activiteiten gedekt uit aanvullend budget (m€ 0,5) dat begin 2019 is toegekend om de ambities in 2019 te kunnen verwezenlijken heeft per saldo niet geleid tot hogere personele lasten. Daarnaast zijn de baten uit contractonderwijs voor zij-instromers hoger.
- Fontys Hogeschool HRM en Psychologie (m€ 0,6), door conservatieve inschattingen in de begroting van inkomsten uit contractactiviteiten, baten uit interne detacheringen en externe inhuur.

8.3. Liquiditeit, Bestemmingsreserve en Solvabiliteit

De liquide middelen zijn als gevolg van investeringen binnen het huisvestingsprogramma afgenomen van m€ 155 naar m€ 102. De liquiditeitspositie zal de komende jaren verder dalen door geplande investeringen in nieuwbouw. Als ondergrens hanteert Fontys een verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden van 0,5. Daarbij fluctueert het saldo tussen m€ 35 en m€ 40.

Bij het vaststellen van jaarrekening 2018 is een bestemmingsreserve van m€ 15 gevormd. De bestedingen van m€ 1,4 die binnen de bestedingsdoelen gedekt worden vanuit de bestemmingsreserve betreffen in 2019 met name het programma POIM (plannen van onderwijs, inzet en middelen):

Programma / project	Toegekend 2019	Realisatie 2019	Toegekend			Totaal
			2020	2021	2022	
POIM	m€ 1,2	m€ 1,3	m€ 1,9	m€ 0,6		m€ 3,8
Heroriëntatie Educatief Domein (initiatiefase)		m€ 0,1				m€ 0,1
Digitale Leeromgeving (DLO)	m€ 0,1		m€ 1,7	m€ 0,9	m€ 0,1	m€ 2,7
Totaal	m€ 1,3	m€ 1,4	m€ 3,6	m€ 1,5	m€ 0,1	m€ 6,6

De bestemmingsreserve is gevormd voor versnelling op vier bestedingsdoelen. In 2019 is m€ 1,4 aangewend voor twee van deze bestedingsdoelen: een versnelling van de vernieuwing van de informatievoorziening en een fundamentele heroriëntatie op de toekomstbestendige inrichting van de educatieve opleidingen.

Door het positieve exploitatieresultaat stijgt het eigen vermogen van m€ 154,2 naar m€ 160,5. De solvabiliteit stijgt naar 53% ultimo 2019 (53% ultimo 2018, 51% ultimo 2017).

Dit is ruimschoots boven het intern (volgens treasurystatuut) en extern gestelde minimumniveau (30%).

Fontys beschouwt de huidige solvabiliteit als hoog.

Het college van bestuur heeft laten onderzoeken binnen welke bandbreedte de solvabiliteit en de vermogenspositie van Fontys zich idealiter zouden moeten bewegen om enerzijds een ongestoorde bedrijfsvoering nu en in de toekomst te waarborgen en anderzijds de beschikbare middelen maximaal in te zetten in het onderwijs. Parallel daaraan is het beleid rondom de inzet van de bestemmingsreserve geëvalueerd.

Op basis van deze analyse en evaluatie is het college van bestuur voornemens om in de resultaatbestemming 2019 m€ 40 van het totale eigen vermogen (m€ 160,5) aan te merken als bestemmingsreserve en dit bedrag af te zonderen voor vier bestedingsdoelen. Gevolg van de keuze is dat Fontys voor deze bestedingsdoelen de komende vijf jaar substantieel extra middelen inzet, bovenop de jaarlijks beschikbare inkomsten via de reguliere exploitatie. Het inzetten van de bestemmingsreserve kan in de periode 2020 tot 2024 dus tot negatieve exploitatiesaldi leiden. In maart wordt dit voorgenomen besluit voorgelegd aan de raad van toezicht en de CMR.

Fontys fuseert per 01-01-2020 met Stichting Steunfonds Fontys (SSF). Stichting Steunfonds had een eigen vermogen van circa m€ 27, wat grotendeels uit liquide middelen (m€ 16) en een obligatieportefeuille (m€ 11) bestaat. Consolidatie van de jaarcijfers vindt plaats vanaf 2020.

Bij de berekening van bovenstaande kengetallen is geen rekening gehouden met de fusie met SSF.

Bijlage 1. Resultaat MARAP III 2019 per organisatieonderdeel

(in k€)

BU		Baten 2019			Resultaat 2019				
		Begroting	Realisatie	Verschil M-III tov begroting	Begroting	Realisatie	Verschil realisatie tov begroting €	Verschil realisatie tov Marap IIA %	Verschil realisatie tov Marap IIA
1	Fontys Paramedische Hogeschool	21.845	22.326	481	72	39	-32	0%	-53
2	Fontys Hogeschool Mens & Gezondheid	20.192	20.463	271	267	139	-128	-1%	136
3	Fontys Hogeschool HRM & Psychology	18.123	19.057	934	224	852	628	3%	438
6	Fontys Hogeschool Pedagogiek	17.376	17.632	256	0	35	35	0%	34
7	Fontys Lerarenopleiding Tilburg	30.933	30.363	-570	-650	-1.314	-664	-2%	64
8	Fontys Lerarenopleiding Sittard	7.589	7.823	234	-826	-982	-157	-2%	-6
9	Fontys Pedagogisch Technische Hogeschool	7.003	6.906	-97	-0	57	57	1%	267
12	Fontys Sporthogeschool	13.942	13.885	-57	-0	36	36	0%	-53
13	Fontys Opleidingsc. Speciale Onderwijszorg	6.409	6.444	36	-190	-50	140	2%	50
16	de Nieuwste Pabo (dNP)	2.750	3.524	774	-502	22	524	19%	674
19	Fontys Hogeschool Theologie Levensb.	725	734	9	-68	-93	-24	-3%	-25
20	Fontys Hogeschool Communicatie	6.522	6.744	222	-149	-348	-199	-3%	-21
21	Fontys Hogeschool Journalistiek	7.734	7.786	53	-160	-319	-159	-2%	-36
22	Fontys Economische Hogeschool Tilburg	12.282	12.437	155	-350	-289	61	0%	28
23	Fontys Hogeschool Financieel Management	10.293	10.480	187	-50	203	252	2%	87
24	Fontys HS Management Economie en Recht	10.662	10.792	130	-146	190	336	3%	-7
25	Fontys Academy for Creative Industries	17.386	17.862	477	-490	-100	391	2%	-200
26	Fontys Hogeschool Marketing en Management	14.106	14.220	113	235	613	379	3%	19
27	Fontys International Business School	19.374	19.788	414	-196	-116	80	0%	6
29	Fontys Hogeschool ICT	33.089	33.686	597	-0	13	13	0%	357
31	Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurw.	12.178	12.320	142	23	-46	-70	-1%	-75
34	Fontys Hogeschool voor de Kunsten	26.037	26.730	693	-0	16	16	0%	115
43	Fontys Hogeschool Engineering & Automotive	24.090	24.175	85	-51	-779	-728	-3%	70
45	Fontys Hogeschool Sociale Studies	9.812	10.271	459	-0	71	71	1%	-30
47	Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek	12.864	13.550	685	-53	2	56	0%	43
48	Fontys Hogeschool Bedrijfsm., E en T	14.735	14.908	174	125	72	-54	0%	-10
58	Fontys Hogeschool Kind & Educatie	15.823	16.921	1.098	-1.184	-277	907	6%	100
80	Stichting OOET	4.728	4.819	91	-165	24	189	4%	29
89	Stichting Juridische Hogeschool	8.220	8.270	50	-1	-51	-49	-1%	-142
	Totaal instituten	406.823	414.916	8.093	-4.285	-2.380	1.905	0%	1.860
61	Dienst Financiën	4.422	4.891	470	0	163	163	4%	62
62	Dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken	45.015	46.682	1.667	250	1.699	1.449	3%	59
63	Dienst IT	25.285	27.798	2.513	559	850	291	1%	361
64	Dienst Marketing & Communicatie	7.018	8.469	1.451	37	-107	-144	-2%	-152
66	Dienst Onderwijs & Onderzoek	8.222	9.125	902	23	-7	-31	0%	44
67	Dienst Personeel & Organisatie	5.724	6.204	480	2	-369	-371	-6%	-175
68	Dienst Studentenvoorzieningen	9.648	9.427	-221	45	117	72	1%	-37
	Totaal ondersteunende diensten	105.335	112.596	7.261	916	2.346	1.430	1%	161
50	College van Bestuur / bestuursstaf	4.108	4.674	566	5	-72	-77		-134
53	Projecten en programma's	0	1.579	1.579	0	-248	-248		181
55	Fontys Algemeen	307.740	311.553	3.813	3.291	6.624	3.334	1%	-3.036
55	Fontys Algemeen boekwinst Roermond					0	0		0
	Totaal Fontys Centraal	311.848	317.805	5.957	3.295	6.304	3.009	1%	-2.989
	<i>eliminatie BU 89 (50%)</i>	<i>-4.110</i>	<i>-4.135</i>	<i>-25</i>	1	25	25	-1%	71
	<i>eliminaties intercompany</i>	<i>-401.991</i>	<i>-418.643</i>	<i>-16.652</i>		0	0		0
	Totaal Fontys	417.905	422.540	4.634	-73	6.295	6.368	2%	-897

Bijlage 2. Kengetallen per organisatieonderdeel

MARAP III 2019

Organisatieonderdeel	NSE ²			Verhouding OP : OOP		MTO ^{1, 4}	Ziekte- verzuim		Opleidingsniveau MSc / PhD in % fte OP-formatie ³
	2016	2017	2018	dec-18	apr-19	jun-19	dec-18	apr-19	
1 Paramedisch	3,9	3,9	3,9	79% - 21%	81% - 19%	6,8	3,3%	4,4%	72%
2 Mens & Gezondheid	3,9	3,9	3,9	81% - 19%	80% - 20%	6,8	4,9%	3,6%	76%
3 HRM & Psychologie	4,0	4,0	4,0	74% - 26%	75% - 25%	6,6	5,5%	4,6%	86%
6 Pedagogiek	4,0	4,0	4,0	79% - 21%	80% - 20%	6,8	4,8%	4,9%	91%
7 Lerarenopleiding Tilburg	3,8	3,9	3,9	78% - 22%	78% - 22%	6,4	4,7%	4,5%	87%
8 Lerarenopleiding Sittard	4,1	4,1	4,1	82% - 18%	81% - 19%	7,0	5,8%	4,5%	90%
9 FPTH Eindhoven	3,4	3,3	3,5	70% - 30%	69% - 31%	6,6	4,1%	6,8%	66%
12 Sporthogeschool	3,9	3,8	3,7	80% - 20%	79% - 21%	6,9	2,0%	3,0%	75%
13 Opl.centrum Speciale Onderwijszorg	3,7	3,8	3,9	77% - 23%	75% - 25%	6,9	3,3%	5,6%	97%
16 De Nieuwste Pabo	3,8	3,8	3,9	75% - 25%	75% - 25%	6,7	5,4%	7,7%	94%
19 Theologie Levensbeschouwing	4,2	4,0	4,2	67% - 33%	69% - 31%	6,9	1,1%	1,4%	100%
20 Communicatie	3,7	3,8	3,8	74% - 26%	78% - 22%	6,6	3,5%	6,3%	76%
26 Marketing & Management	3,8	3,9	3,8	77% - 23%	78% - 22%	7,0	4,6%	4,4%	85%
23 Financieel Management	3,9	3,8	3,8	76% - 24%	78% - 22%	6,2	3,5%	7,1%	79%
24 Management Economie Recht	3,9	3,8	4,0	83% - 17%	80% - 20%	6,6	4,9%	2,3%	87%
Fontys Hogeschool Economie en Communicatie									
21 Journalistiek	3,8	3,8	3,8	76% - 24%	78% - 22%	6,9	5,5%	5,6%	78%
22 Economische Hogeschool Tilburg	3,8	3,9	3,8	80% - 20%	78% - 22%	6,2	3,4%	4,1%	89%
25 Academy for Creative Industries	3,9	3,9	3,7	78% - 22%	80% - 20%	6,5	8,2%	7,2%	79%
27 International Business School	3,8	3,8	3,8	79% - 21%	79% - 21%	6,8	3,6%	4,1%	82%
29 ICT	3,9	3,8	3,7	78% - 22%	80% - 20%	6,7	3,2%	3,1%	61%
31 Toegepaste Natuurwetenschappen	4,0	4,0	3,9	83% - 17%	83% - 17%	6,8	2,7%	2,2%	91%
34 Kunsten	4,0	4,0	3,9	76% - 24%	75% - 25%	6,7	3,1%	4,1%	47%
43 Engineering	3,7	3,7	3,6	81% - 19%	81% - 19%	6,6	5,3%	4,9%	56%
45 Sociale Studies	3,7	3,7	3,7	63% - 37%	65% - 35%	6,3	10,7%	7,8%	70%
47 Techniek en Logistiek	3,8	3,8	3,9	77% - 23%	77% - 23%	6,6	3,3%	2,3%	72%
48 Bedrijfsmngnt., Educatie en Techniek	3,9	4,0	4,0	77% - 23%	76% - 24%	7,1	1,3%	3,5%	86%
58 Kind & Educatie	3,8	3,8	3,9	79% - 21%	79% - 21%	6,5	7,2%	9,2%	83%
89 Juridische Hogeschool	4,1	4,2	4,2	78% - 22%	77% - 23%	6,9	5,0%	5,5%	93%
50 College van Bestuur / bestuursstaf				0% - 100%	0% - 100%	7,0	3,7%	1,7%	
	KTO Diensten ⁵ 10-punt schaal 5-punt schaal mrt '17 mrt '18 mrt '19								
61 Dienst Financiën	7,2	3,9	3,6	0% - 100%	0% - 100%	6,6	7,4%	4,9%	
62 Dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken	7,4	4,0	4,0	0% - 100%	0% - 100%	6,6	5,4%	7,3%	
63 Dienst IT	6,7	3,7	3,5	0% - 100%	0% - 100%	6,5	5,1%	4,6%	
64 Dienst Marketing & Communicatie	6,6	3,5	3,3	0% - 100%	1% - 99%	6,6	5,2%	3,4%	
66 Dienst Onderwijs & Onderzoek	7,2	3,8	3,7	1% - 99%	0% - 100%	6,6	6,1%	3,0%	
67 Dienst Personeel & Organisatie	7,5	4,1	3,9	0% - 100%	0% - 100%	6,8	4,3%	3,6%	
68 Dienst Studentenvoorzieningen	7,6	4,1	4,0	0% - 100%	0% - 100%	6,9	3,1%	9,2%	
Gemiddelde KTO diensten	7,1	3,9	3,7						
Totaal Fontys	3,86	3,88	3,85	66% - 34%	66% - 34%	6,7	4,6%	4,7%	77%

¹ Schaal 1-10

² Schaal 1-5

³ De definitie voor deze indicator is aangescherpt door functies waarvoor het masterniveau niet als norm geldt (zoals laboratorium medewerkers en onderwijs- en onderzoeksassistenten) te elimineren. Meting: ultimo verslagperiode

⁴ "Totaalscore vitaliteit" uit MTO 2019

⁵ De KTO diensten in 2019 heeft een andere, uitgebreidere steekproef dan in 2018. Daardoor zijn de absolute waarde per dienst niet vergelijkbaar met 2018

* Geen of onvoldoende respondenten om tot instituutsgemiddeld medewerkerstevredenheidscijfer te komen

Totaal Fontys betreft hier sec het gewogen gemiddelde cijfer NSE van instituten