

JAARVERSLAG 2013

GROEI DOOR AANDACHT EN UITDAGING: OP KOERS



JAARVERSLAG 2013

Groei door aandacht en uitdaging: op koers

INHOUDSOPGAVE

Op koers	6
Bericht van de Raad van Toezicht	7
1 Fontys en omgeving	
1.1 Fontys	8
1.2 Prestatie-afspraken met OCW	9
1.3 Kengetallen	10
2 Studenten	
2.1 Ambities	11
2.2 Resultaten	12
2.3 Uitdagingen	15
3 Onderwijs	
3.1 Ambities	16
3.2 Resultaten	16
3.3 Uitdagingen	20
4 Onderzoek	
4.1 Ambities	21
4.2 Resultaten	21
4.3 Uitdagingen	23
5 Medewerkers	
5.1 Ambities	24
5.2 Resultaten	24
5.3 Uitdagingen	26
6 Governance	
6.1 College van Bestuur	27
6.2 Raad van Toezicht	28
6.3 Medezeggenschap	29
6.4 Interne beheersing	30
6.5 Bezoldiging en declaraties College van Bestuur	31
6.6 Bezoldiging Raad van Toezicht	32
7 Financiën	
7.1 Kengetallen	33
7.2 Verkorte jaarrekening	33
7.3 Financiering	36
7.4 Treasury	36
7.5 Begroting 2014, meerjarenraming en continuïteit	36
7.6 Melding Wet Normering Topinkomens	38

	Bijlagen	
1	Organogram	39
2	Overzicht lectoraten per 31-12-2013	40
3	Kengetallen medewerkers	42
4	Kengetallen studenten	43

OP KOERS

Goed georganiseerd onderwijs in een professionele onderwijsorganisatie: dat is wat Fontys haar studenten wil bieden. Bij Fontys staat kwaliteit centraal. Een tevreden beroepenveld, uitdagende studieprogramma's en hoogopgeleide docenten zijn daar kenmerken van. Een voorwaarde voor kwaliteit is een cultuur van eigenaarschap in alle lagen van de organisatie. Fontys is zich daar van bewust en besteedt er veel aandacht aan. Het verantwoordelijkheidsbesef binnen de organisatie is groot. En dat is ook noodzakelijk: alleen met de inzet van bestuurder, toezichthouder, docent, ondersteunende medewerker, management én student is het mogelijk het onderwijs naar een hoger niveau te tillen.

In 2011 introduceerde Fontys de Kwaliteitsagenda, die de belangrijkste ambities weergeeft die Fontys uiterlijk in 2015 wil verwezenlijken. Het document ligt aan de basis van de prestatieafspraken die Fontys in 2012 maakte met het ministerie van OCW. In 2013 heeft Fontys op verschillende niveaus stappen voorwaarts gezet. Een belangrijke mijlpaal is de toekenning van de instellingstoets kwaliteitszorg, waarmee de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) vaststelt dat Fontys beschikt over een voldoende krachtig intern kwaliteitszorgsysteem. De visitatiecommissie prees de manier waarop Fontys haar beleid in praktijk heeft gebracht: 'De manier waarop er binnen de instituten aan de slag is gegaan met de centrale beleidsthema's, draagt bij aan het eigenaarschap en het verantwoordelijkheidsgevoel van docenten en ondersteunend personeel.'

Fontys sluit het verslagjaar 2013 verder af met een studenttevredenheid van 'zeven min' (6,8), een medewerkerstevredenheid van 'zeven plus' (7,3), 'voldoendes' voor alle in najaar 2013 afgeronde visitaties, en een financieel resultaat van ruim € 25 miljoen. Van het totale aantal ingeschreven studenten bij alle hogescholen (ruim 440.000) studeert in 2013 9,7% bij Fontys.

De vraag of we daarmee 'op koers' liggen, is minder gemakkelijk te beantwoorden dan in enkele cijfers uitgedrukt kan worden. De collectieve performance waarderen we binnen de volgende context:

- Een positieve uitkomst bij een visitatie is in het huidige accreditatiestelsel niet vanzelfsprekend. De beoordeling door visitatiepanels heeft de afgelopen jaren merkbaar aan scherpte gewonnen door invoering van de herstelperiode en door aanvullende eisen van NVAO.
- De tevredenheidsmetingen zien we in relatie tot het ambitieuze studieklimaat en het uitdagende werkklimaat dat we nastreven en de verschillende kwaliteitseisen waarop onze stakeholders uiteindelijk hun waardering baseren.
- Naast kwalitatieve prestaties levert Fontys ook een kwantitatieve bijdrage aan de invulling van de vraag naar hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt. In dat licht bezien is de substantiële groei (11%) van het aantal techniekstudenten in de Brainportregio in potentie van grote waarde voor het regionale bedrijfsleven. De waarde voor de arbeidsmarkt van de toegenomen studentenpopulatie in deze en andere sectoren wordt met name bepaald door de studenten die hun opleiding succesvol afronden. Verhoging van het studiesucces vormt in dat kader sinds jaar en dag een belangrijke uitdaging.

Een gezonde financiële positie stelt Fontys in staat om de komende jaren door te pakken om de Kwaliteitsagenda te realiseren. We zien ons voor de uitdaging gesteld om duurzaam te investeren in de contextrijke leeromgeving, die zowel de fysieke faciliteiten als de onderzoeksleerlijn en de beroepscontext omvat. De kwaliteit van de leeromgeving wordt bovenal sterk bepaald door onze medewerkers. Op een aantal plaatsen is kwantitatieve uitbreiding van de docentenpopulatie noodzakelijk om intensiever onderwijs te kunnen verzorgen, en over de hele linie zullen we structureel tijd en geld vrijmaken voor de professionalisering van medewerkers.

Op basis van focus op het primaire proces, het afstoten van activiteiten die daarvoor geen aantoonbare meerwaarde genereren en sturing op basis van een Kwaliteitsagenda met heldere prestatie-indicatoren is de afgelopen jaren een opwaartse lijn ingezet. De koers blijft gericht op de verbetering van het studieklimaat en we blijven stevig inzetten op uitvalreductie door maatregelen die een juiste studiekeuze bevorderen. In combinatie met een contextrijke leeromgeving en een ambitieus studieklimaat zal dit uiteindelijk bijdragen aan het studiesucces van onze studenten. Het is essentieel om onze prestaties te beoordelen in het licht van de waarde die onze belangrijkste stakeholders daaraan toekennen. Dit komt tot uitdrukking in de waardering van de kwaliteit van onze afgestudeerden door het werkveld en het oordeel over het gerealiseerde eindniveau bij accreditaties.

We mogen dus tevreden zijn met de opwaartse lijn die de afgelopen jaren is ingezet; we zijn trots als elke student het beste uit zichzelf haalt in onze leeromgeving en als het werkveld onze afgestudeerden waardeert.

Namens het College van Bestuur,

Nienke Meijer

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Opnieuw kan Fontys terugzien op een succesvol verlopen jaar. De commissie belast met de uitvoering van de instellingstoets kwaliteitszorg oordeelde dat Fontys op alle vijf standaarden aan de vereisten voldoet. Daarbij werden in het bijzonder lovende woorden geuit over de sturingsfilosofie 'Vrijheid in gebondenheid', die aan de Fontysinstituten binnen gestelde kaders ruimte biedt het onderwijs in te richten naar de aard en specifieke behoefte van de betreffende discipline.

Kort na het succesvol doorlopen van de instellingstoets kondigde de voorzitter van het College van Bestuur aan zijn functie aan het eind van 2013 ter beschikking te stellen. Deze beslissing werd door de Raad van Toezicht betreurd, maar paste in de filosofie van de heer Marcel Wintels om zijn vertrek te plannen op een moment waarop de instelling aantoonbaar in control is. Mede door deze vroegtijdige aankondiging was de Raad van Toezicht in staat de opvolging zorgvuldig voor te bereiden. Daarom kon per 1 december een soepele overdracht van het voorzitterschap plaatsvinden aan mevrouw Nienke Meijer, tot dat moment lid van het College van Bestuur. Per diezelfde datum werd de heer Jan Welmers in de hierdoor ontstane vacature in het College van Bestuur benoemd. Per 1 december werd mevrouw Wilma de Koning benoemd tot lid van het College van Bestuur van de Radboud Universiteit in Nijmegen. Door de heer Marcel Wintels te vragen nog tot 31 maart 2014 als bestuurder aan te blijven heeft de Raad van Toezicht willen voorzien in een extra waarborg voor de bestuurlijke continuïteit en zorgvuldige overdracht in de fase naar een nieuw te vormen weer voltallig College van Bestuur.

De strategie van Fontys om zich vooral te richten op de regio Brabant en Limburg is in 2013 krachtig voortgezet. Opleidingen buiten de regio zijn overgedragen. De relatie met het bedrijfsleven en de regionale overheid is versterkt. De verbetering van het studieklimaat en het studiesucces is een voortdurende onderwerp van gesprek tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur.

Ook in 2013 heeft de Raad kunnen functioneren in een open en kritische verhouding tot het College van Bestuur.

Vanwege het aflopen van haar benoemingstermijn is mevrouw Tineke Ladders-Elfferich aan het eind van 2013 als lid van de Raad van Toezicht teruggetreden.

De Raad spreekt zijn waardering uit voor de grote inzet waarmee het College van Bestuur en de medewerkers van Fontys elk op zijn of haar eigen positie hebben bijgedragen aan het realiseren van de missie van Fontys: het bieden van hoogwaardig hoger beroepsonderwijs in de dynamische omgeving van een van de belangrijkste economische groeiregio's van Nederland en Europa.

Namens de Raad van Toezicht,

Prof. dr. Frank A. van der Duijn Schouten, voorzitter

(Een volledig verslag van de Raad van Toezicht is te vinden in hoofdstuk 6, Governance.)

1. FONTYS EN OMGEVING

1.1 Fontys

Fontys is een van de grootste instellingen voor hoger onderwijs van Nederland, met meer dan 4.100 medewerkers en ruim 42.000 studenten. Er zijn 29 instituten die zo'n 85 bacheloropleidingen verzorgen in de varianten voltijd, deeltijd en duaal. Daarnaast biedt Fontys 26 mastervarianten en 12 Associate degrees aan. Ook verzorgt Fontys diverse cursussen en trainingen, vooral in Zuid-Nederland. Behalve op onderwijs legt Fontys zich – met onder andere 38 lectoraten – toe op onderzoek, kennisinnovatie en contractactiviteiten.

Missie en visie

De kernwaarde van Fontys is 'Groeï door aandacht en uitdaging'. Fontys wil een grote en brede kwaliteitshogeschool zijn, met een leidende positie in het hbo. De hogeschool leidt op tot bachelors en masters in bijna alle disciplines. Alle opleidingen kennen een sterk beroepsspecifiek en/of (boven)regionaal profiel en dito verankering. Kwaliteit staat voorop. Fontys werkt continu aan verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en de onderwijsorganisatie. Een van de belangrijkste succesfactoren daarvoor is een hoog kwaliteitsbewustzijn van alle medewerkers. De hogeschool wil de verwachtingen waarmaken. Fontys heeft de hiervan afgeleide ambities vertaald naar een Kwaliteitsagenda, die bondig weergeeft welke doelstellingen Fontys uiterlijk in 2015 wil verwezenlijken. Instituten krijgen ruimte binnen de kaders van de richtinggevende studentennota, HR-nota en onderzoeksnota om de ambities te realiseren.

Organisatiestructuur

Fontys is een stichting. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag en fungeert als resultaatverantwoordelijke eenheid onder de Raad van Toezicht. De 29 instituten hebben, ieder in het eigen marktsegment, onderwijs en onderzoek als kerntaak. Evenals de contractactiviteiten die de instituten uitvoeren is het onderzoek gericht op versterking van het onderwijs en op kennisvalorisatie. Ten slotte verrichten zeven diensten ondersteunende werkzaamheden.

Sturingsfilosofie

De Fontysorganisatie kent twee formele sturingslagen: het College van Bestuur en de directies van de instituten en diensten. Het College van Bestuur stuurt op hoofdlijnen, de directeuren dragen, binnen kaders, integrale managementverantwoordelijkheid voor hun eigen instituut of dienst. De instituten hebben de ruimte om zelf invulling te geven aan primaire en ondersteunende processen op het gebied van onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. Ze zijn 'vrij in gebondenheid': ze laten eigen slagkracht zien maar leunen tegelijkertijd op de gemeenschappelijke kracht van Fontys als geheel. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden zo veel mogelijk belegd in de lijnorganisatie, zo dicht mogelijk bij het primaire proces.

Organisatiecultuur

Studenten en medewerkers krijgen binnen Fontys de ruimte om te 'groeien door aandacht en uitdaging'. Ze worden betrokken bij positioneringsvraagstukken en onderwijsinhoud. Zo wordt een cultuur van eigenaarschap verankerd en kan ieder zijn eigen talent ontdekken en ontplooiën. Fontys communiceert transparant over geboekte resultaten. Bestuursrapportages worden drie keer per jaar op internet gepubliceerd. Het College van Bestuur heeft regelmatig contact met de werkvloer, bijvoorbeeld door jaarlijks elk instituut en elke dienst te bezoeken.

De cultuur van eigenaarschap maakt Fontys tot een kwaliteitshogeschool. Onderwijskwaliteit gedijt alleen in een omgeving waarin men elkaar scherp houdt, eigen verantwoordelijkheid neemt en rekenschap aflegt. Fontys laat deze kenmerken in toenemende mate zien. De uitdaging voor de komende periode is om de cultuur van eigenaarschap in de gehele organisatie te laten indalen.

Samenwerkingsverbanden

Fontys is een voorstander van interdisciplinaire samenwerking tussen Fontysinstituten en externe partners. Op uiteenlopende gebieden werkt Fontys samen met overheden, bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en andere maatschappelijke organisaties. Alle samenwerkingsverbanden die Fontys aangaat worden getoetst aan de regels van de notitie 'Helderheid' (zie 3.2).

Aansluiting met beroepenveld

Fontys leidt beroepsprofessionals van de toekomst op. De kwaliteit van het onderwijs sluit aan op de ontwikkelingen in het werkveld. Elk instituut heeft een raad van advies of werkveldcommissie die deze aansluiting toetst en contacten onderhoudt met het beroepenveld. De externe omgeving van Fontys wordt steeds internationaler. Ze kent ook een steeds grotere diversiteit in termen van beroepsgroep en context. Het onderwijsaanbod van Fontys weerspiegelt deze diversiteit.

Horizontale verantwoording

Fontys kent vele vormen van horizontale dialoog en verantwoording, bijvoorbeeld naar studenten en medewerkers via onder andere medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies. Het werkveld is betrokken bij de opleidingscommissies en de werkveld- en beroepencommissies voor het bewaken van de onderwijskwaliteit. Om de tevredenheid van stakeholders te meten houdt Fontys tevredenheidsmetingen onder studenten (zie 2.2) en medewerkers (zie 5.2). Instituten houden startbekwaamheidsonderzoeken in het beroepenveld. Ook meet Fontys de interne klanttevredenheid.

Maatschappelijk ondernemen

Duurzaamheid vormt al jaren onderdeel van het bedrijfsproces van Fontys. Fontys kocht ook in 2013 100% duurzaam in. Bij aanbestedingen hanteert Fontys verschillende duurzaamheidscriteria, waarbij milieuvriendelijk materiaalgebruik, een laag energieverbruik en uitsluiting van kinderarbeid uitgangspunten vormen. De bedrijfscatering gebruikt toenemend lokale, seizoens- of duurzaam geteelde producten. Het energieverbruik van alle Fontysgebouwen wordt gemonitord en beheerd. Door het onderwijs meer te concentreren is het energieverbruik per gebruiker sinds 2003 gedaald met 13%.

1.2 Prestatie-afspraken met OCW

In 2012 heeft Fontys de prestatieafspraken met OCW vastgelegd, die zijn afgeleid van de Fontys Kwaliteitsagenda. Deze afspraken hebben betrekking op studiesucces, onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en studenttevredenheid. De tussentijdse realisatie op de verplichte indicatoren is weergegeven in de hoofdstukken 2 (studenten) en 5 (medewerkers).

In de prestatieafspraken met OCW zijn de volgende zwaartepunten benoemd:

Intake, switch & match en onderwijsdifferentiatie

Fontys streeft een zorgvuldige begeleiding naar een goede studiekeuze na. Nieuw hiervoor is de Fontys Studiekeuzecheck, die naast een doordachte studiekeuze een adequate start van de studieloopbaanbegeleiding mogelijk maakt. Om onnodige studievertraging te voorkomen, ambieert Fontys een switch & match-programma. Twijfelt een student aan de gekozen opleiding, dan kan hij onder begeleiding van de hogeschool overstappen naar een andere opleiding. Ook onderwijsdifferentiatie krijgt extra aandacht: excellentietrajecten en verkorte routes moeten vwo'ers meer uitdaging bieden. Fontys zet de selectieve middelen in om op deze drie onderdelen versnelling te realiseren (zie hoofdstuk 2).

Regionale focus: topsectoren High Tech Systems & Materials, Life Sciences en Logistiek

De regio Zuid-Nederland transformeert in hoog tempo van een productie- naar een kenniseconomie. Dankzij steun van een sterk innovatief MKB vestigen veel (internationale) bedrijven zich in de provincie. Afgestudeerden van Fontys kunnen de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt minimaliseren. Met haar onderwijs en onderzoek wil Fontys aansluiten bij de activiteiten in de Brainportregio, de Midpointregio en Greenport. Daarbij profileert zij zich als belangrijkste educatieve speler in de regio Zuid-Nederland. Fontys neemt deel aan diverse Centers of Expertise in de regio, waarin ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen de kwaliteit van het technisch hbo-onderwijs bevorderen. Voor de selectieve bekostiging richt Fontys zich op de thematische prioriteiten Techniek, Zorg & Technologie en Logistiek, aansluitend bij de landelijke topsectoren High Tech Systems & Materials, Life Sciences en Logistiek. Een regionale verankering op deze terreinen leidt tot goede samenwerking met bedrijfsleven, overheid en onderwijs (zie hoofdstuk 3).

1.3 Kengetallen

	2011	2012	2013
Baten (x € 1.000)	332.732	335.068	354.554
Resultaat (x € 1.000)	8.020	18.639	25.042
Solvabiliteit	33,5%	47,6%	52,5%
Liquiditeit	0,7	0,8	1,2
Rentabiliteit	2,4%	5,6%	7,1%
Studentenvolume	40.403	40.747	42.705
Studenttevredenheid (Nationale Studenten Enquête (NSE), vijfpuntsschaal)	3,62	3,67	3,70
Studenttevredenheid (Fontysonderzoek, tienpuntsschaal)	6,7	6,75	6,78
Medewerkerstevredenheid (Fontysonderzoek, tienpuntsschaal)	7,0	7,2	7,3
Fte's	3.131	3.137	3.261
Aantal medewerkers	4.010	4.015	4.128
OP:OOP ratio (op basis van fte's)	63% : 37%	64% : 36%	64% : 36%
Ziekteverzuim	4,1%	3,8%	3,2%
Opleidingsniveau (gemiddeld) (% ten minste masterniveau van onderwijzend personeel)	69%	69%	70%
Aantal lectoraten	38, waarvan 4 bijzondere	34	38

De kengetallen en de resultaten uit de diverse metingen laten op veel terreinen positieve ontwikkelingen zien. De medewerkers- en de studenttevredenheid stegen (licht), het ziekteverzuim daalde opnieuw en het gemiddelde opleidingsniveau van docenten steeg.

In het oog springend is het positieve exploitatiesaldo van € 25 miljoen. Dit cijfer weerspiegelt een, in de afgelopen jaren, zorgvuldig opgebouwde budgetdiscipline en een toegenomen voorzichtigheid bij het aangaan van structurele verplichtingen. Behalve door kostenbeheersing wordt het saldo in 2013 sterk bepaald door onvoorspelbaarheid van de baten: na aftrek van niet beïnvloedbare meevallers als direct gevolg van recent overheidsbeleid en buitengewone baten (zie paragraaf 7.3) van in totaal circa € 12 miljoen, resteert een exploitatiesaldo van € 13 miljoen waarop de instelling zelf invloed kan uitoefenen. € 3 miljoen daarvan hangt samen met de financieringsstructuur en de verkoop van panden, waarmee er € 10 miljoen resteert aan middelen die in feite 'onbenut' zijn gebleven.

De projectie naar de middellange termijn geeft een genuanceerder beeld:

- In 2008 lag de solvabiliteit van Fontys op het toegestane minimum van 20%. In de jaren daarna is stevig bijgestuurd door het reduceren van overhead en het afstoten van vastgoed, waarmee na drie jaar weer een financieel gezonde verhouding werd bereikt (ruim 30%).
- In 2012 en 2013 zorgde overheidsbeleid voor een onvoorziene toename van de reserves en daarmee voor een verdere verhoging van de solvabiliteit. Het was voor de instellingen niet mogelijk te anticiperen op de ontwikkeling van de Rijksbijdrage als gevolg van het 'last minute' intrekken van een budgetkorting door het afschaffen van de langstudeerdersmaatregel in najaar 2012, en extra toekenningen op basis van het Herfstakkoord in najaar 2013. Daarnaast werd een resultaatafhankelijke component in de Rijksbijdrage van 7% (€ 15 miljoen) geïntroduceerd onder de noemer 'prestatieafspraken'.
- Het gebouwenbestand van Fontys dateert voor een belangrijk deel uit de jaren 80 en 90 en vergt in de nabije toekomst een grondige upgrade. Vanwege onzekerheid op de financiële markten én toenemende onvoorspelbaarheid van de structurele inkomsten heeft Fontys de afgelopen jaren een prudent investeringsbeleid gevoerd. Daarmee is de noodzakelijke financiële armslag gecreëerd om de vastgoedportefeuille in Eindhoven en Tilburg de komende jaren kwalitatief te kunnen upgraden.
- Bovendien ziet Fontys zich voor de uitdaging gesteld om de komende jaren duurzaam te investeren in de contextrijke leeromgeving.

De zorgvuldig opgebouwde financiële stabiliteit en de financiële uitdagingen van morgen laten onverlet dat Fontys er de afgelopen jaren niet in is geslaagd om alle extra middelen – die overigens voor een belangrijk deel vrijkwamen door het nog doelmatiger organiseren van de ondersteunende diensten – in te zetten in het onderwijs. Een gezonde financiële positie stelt ons wel in staat om de komende jaren door te pakken om de Kwaliteitsagenda te realiseren.

2. STUDENTEN

Fontys werkt continu aan een verdere verbetering van studenttevredenheid en een hoger studiesucces. Fontys staat voor uitdagend onderwijs van hoge kwaliteit. De hogeschool heeft een maximale focus op het primaire proces. Door persoonlijke aandacht en uitdaging haalt Fontys het beste uit de studenten. Zij moeten zich kunnen ontplooiën om hun talenten te laten groeien. Fontys stimuleert dit door goed en activerend onderwijs te bieden, met ruimte om te experimenteren. Studenten worden begeleid door betrokken en inspirerende docenten en, binnen een contextrijke leeromgeving, ondersteund door 'state of the art' voorzieningen. Fontysmedewerkers zijn betrokken bij het leerproces van de student. Onderstaand zijn de belangrijkste ambities, resultaten en uitdagingen van 2013 op het gebied van studenten beschreven.

2.1 Ambities

Studiesucces

Zowel in de Kwaliteitsagenda als in de prestatieafspraken met OCW streeft Fontys een substantiële vermindering van uitval en studievertraging na, waarvan het beoogde effect is vertaald naar een diplomarendement van 70% binnen vijf jaar. Dit betekent dat van elke 100 studenten die zich voor een opleiding inschrijven bij Fontys na vijf jaar (dus in nominaal vier jaar vermeerderd met een eventueel jaar vertraging) er 70 met een Fontys-diploma afstuderen. Het minimaliseren van uitval (tot 25%) en studievertraging in de propedeuse en het optimaliseren van het hoofdfaserendement zijn daaraan ondersteunend. Fontys streeft ernaar dat de propedeuse binnen één jaar wordt afgerond. Bij dreigende uitval door een verkeerde studiekeuze, zorgt Fontys dat studenten via switch & match worden begeleid naar een beter passende opleiding, binnen of buiten Fontys.

Aandacht en uitdaging

Een ambitieus studieklimaat en begeleiding dragen bij aan studiesucces. Daarom biedt Fontys aanstaande studenten goede studievoorziening, studiekeuzehulp, meeloopdagen, intakegesprekken en competentie- en interessedetests. Dankzij een studievoortgangsoverzicht van iedere student is doorlopend de studievoortgang te volgen. Met activerend, kennisintensief en goed georganiseerd onderwijs daagt Fontys studenten uit hun talenten te ontdekken en ontplooiën. Ze werken in een uitdagende leeromgeving, en inspirerende docenten spreken hen aan op hun kracht en begeleiden hen bij het maken van studieloopbaankeuzes. Ook heeft iedere student een studieloopbaanbegeleider. Hij volgt het leerproces, ondersteunt bij problemen en adviseert bij keuzemomenten.

Professionele houding studenten

Van studenten verwacht Fontys een gemotiveerde, ondernemende, onderzoekende en professionele houding. Ze hebben rechten, maar ook plichten. Studenten zijn bereid tot samenwerking en zien lesaanzigheid als een vanzelfsprekendheid. Fontys spreekt haar studenten aan als beginnend beroepsbeoefenaar. Gaandeweg de opleiding wordt van hen verwacht dat ze meer eigen verantwoordelijkheid en initiatief nemen.

Studeerbaarheid: Fontys High Five

Fontys legt de lat hoog. Voor studiesucces is studeerbaarheid in de dagelijkse praktijk van groot belang. Daarom doet Fontys studenten vijf concrete beloftes in het kader van communicatie, studiebelasting en informatievoorziening:

1. Roosters zijn minimaal drie weken voor aanvang van de lesperiode bekend.
2. Studenten krijgen 100% lesgarantie; lessen worden altijd ingehaald binnen de lesperiode.
3. Toetsresultaten zijn binnen tien werkdagen bekend.
4. Onderwijsinformatie is goed vindbaar op de portal.
5. Het onderwijsprogramma heeft een studiebelasting van 40 uur per week, de propedeusefase telt minimaal 20 contacturen per week.

2.2 Resultaten

Studenttevredenheid

Fontys voert tweemaal per jaar een organisatiebreed onderzoek uit naar de tevredenheid van studenten: in het voorjaar via de landelijke Nationale Studenten Enquête (NSE) en in december met de eigen Fontys Studentenmonitor. De meting in december omvat één vraag: 'Hoe tevreden ben je over je studie in het algemeen?'. Voor het vierde achtereenvolgende jaar steeg de tevredenheid van studenten, van een 6,75 in 2012 naar een 6,78 in 2013. In de NSE 2013 scoorde Fontys over de hele linie 3,70 op een vijfpuntsschaal, een lichte stijging ten opzichte van 2012 (3,67).

Tevredenheid over aspecten Fontys High Five

Van de Fontys High Five waarden de studenten vooral de informatievoorziening op het gebied van studievoortgang en roosters. Gemiddeld genomen is 84 respectievelijk 82% van de Fontysstudenten hierover neutraal tot (zeer) tevreden. De informatie over de opzet van de opleiding en de bekendmaking van resultaten worden lager gewaardeerd: bijna 30% van de studenten is hierover nog ontevreden. De antwoorden op de vraag naar de ervaren contacttijd met de docent in de propedeuse leveren het beeld op dat 83% van de opleidingen de belofte van 20 uur of meer waarmaakt. De belofte van een onderwijsbelasting van 40 uur per week wordt, afgaande op de antwoorden van de studenten, door ruim 40% van de opleidingen waargemaakt. 40% heeft volgens de studenten een studiebelasting van vier tot vijf werkdagen.

Beoordelingen op basis van NSE: Elsevier en Keuzegids HBO Voltijd

Elsevier beoordeelde op basis van de NSE 78 van de ruim 100 voltijd bacheloropleidingen van Fontys. Bij 22 opleidingen zijn studenten meer dan gemiddeld tevreden. Dit betekent dat het percentage bovengemiddeld gewaardeerde opleidingen 28% bedraagt. Er dient dus een verbetering plaats te vinden in het percentage bovengemiddelde opleidingen.

De Keuzegids HBO Voltijd gebruikt gegevens uit de NSE, maar is, behalve op studenttevredenheid, ook gebaseerd op accreditatie- en paneeloordeelen van de afgelopen zes jaar. Van de hogescholen met meer dan 20.000 studenten stijgt Fontys in de Keuzegids HBO Voltijd met een score van 62,5 (61,5 in 2012) van een vierde naar een tweede plaats.

Realisatie prestatieafspraken (verplichte indicatoren)

Onderstaande tabel toont de realisatie van de prestatieafspraken op het gebied van studenttevredenheid en onderwijsintensiteit die Fontys met het ministerie van OCW heeft gemaakt. De resultaten zijn afgezet tegen de nulmeting in 2012 en de ambitie voor 2015.

Indicatoren voorwaardelijke bekostiging	Nulmeting	Realisatie 2013	Ambitie 2015
4 Kwaliteit/excellentie: studentenoordeel over de opleiding in het algemeen	3,67	3,70	3,75
6 Maatregelen: onderwijsintensiteit ¹ (% voltijd bachelor-opleidingen met < 12 contacturen)	0%	0%	0%

Klachtenafhandeling

Fontys kent drie soorten procedures die studenten kunnen benutten om klachten kenbaar te maken. De beroepsprocedure bij het College van Beroep voor de Examens (COBEX) staat open voor studenten die beroep willen aantekenen tegen een besluit van de examencommissie, een beoordeling of een bindend negatief studieadvies. De bezwaarprocedure bij het College van Bestuur kan gevolgd worden wanneer een student het niet eens is met een besluit rondom zijn in- of uitschrijving, een opgelegde maatregel of een besluit van de commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS). De klachtenprocedure bij het College van Bestuur ten slotte is bedoeld voor studenten die een klacht willen indienen vanwege de handelingen van een bepaald personeelslid of organisatorische zaken. Studenten die niet direct weten welke procedure van toepassing is, kunnen hun klacht per mail indienen via het Studentenloket.

In 2013 zijn meer verzoeken ingediend via het Studentenloket dan vorig jaar. De meeste daarvan waren bedoeld voor de examencommissie of de directeuren van de instituten. Er waren veel bezwaren tegen de blokkering van het account bij wanbetalers. Daarnaast nam het aantal beroepschriften bij het COBEX toe. Een klein aantal klachten kwam terecht bij het College van Bestuur. De schommelingen per jaar zijn minimaal.

¹ De Fontyseis ten aanzien van studiebelasting (het onderwijsprogramma heeft een studiebelasting van 40 uur per week, de propedeusefase telt minimaal 20 contacturen per week (zie 2.1) impliceert tenminste de 12 uur onderwijsintensiteit uit de prestatieafspraken.

Studiesucces

Bijna 44% van de bachelorstudenten van cohort 2008 rondde de opleiding binnen vijf jaar succesvol af. Het diplomarendement ligt dus nog ver af van de ambitie van 70% voor 2015.

Realisatie prestatieafspraken (verplichte indicatoren)

Onderstaande tabel toont de realisatie van de prestatieafspraken op het gebied van studiesucces die Fontys met het ministerie van OCW heeft gemaakt². De resultaten zijn afgezet tegen de nulmeting in 2012 en de ambitie voor 2015.

Indicatoren voorwaardelijke bekostiging	Nulmeting	Realisatie 2013	Ambitie 2015
1 Studiesucces: uitval (aandeel van de instroom eerstejaars HO dat is uitgevallen)	28%	28%	25%
2 Studiesucces: switch (aandeel van de uitval eerstejaars HO dat binnen Fontys geswitcht is)	9%	10%	15%
3 Studiesucces: bachelorrendement (aandeel dat zich na 1e studiejaar herinschrijft bij de instelling en binnen 5 jaar een diploma heeft)	65%	66%	85%

Het streven naar een hoog studiesucces staat zowel landelijk als bij Fontys hoog op de agenda. De doelstellingen zijn ambitieus en er zijn veel variabelen die invloed hebben op het rendement van een opleiding. Het is complex om de juiste maatregelen (evidence-based) te detecteren en het kost tijd om deze vervolgens te implementeren. De extra financiële prikkel vanuit de prestatieafspraken op het bachelorrendement acht Fontys niet effectief. Fontys spant zich wel onverminderd in om uitval en studievertraging in alle fasen van de opleiding te reduceren. Onderstaande maatregelen dragen daartoe bij.

Intake, switch & match en onderwijsdifferentiatie

Fontys heeft aandacht voor de diversiteit in achtergronden van studenten en stemt haar aanbod en voorzieningen af op bijzondere doelgroepen, zoals topsporters en studenten met een handicap.

In 2013 zijn er steunpunten opgezet voor studenten met respectievelijk autisme en dyslexie.

Het afgelopen jaar zijn belangrijke stappen gezet om de geambieerde versnelling door te voeren op het gebied van intake, switch & match en onderwijsdifferentiatie, een zwaartepunt van Fontys. De prestatieafspraken die Fontys hierover met het ministerie van OCW heeft gemaakt, zijn in feite ondersteunend aan de doelstellingen op het gebied van studiesucces en kwaliteit/excellentie. Onderstaand zijn de belangrijkste ontwikkelingen beschreven.

Fontys Studiekeuzecheck

In 2013 is de Fontys Studiekeuzecheck ontwikkeld. Hiermee beoogt Fontys uitval door verkeerde studiekeuze terug te dringen. Belangrijk onderdeel van de Studiekeuzecheck is een digitale vragenlijst naar algemene kenmerken, motivatie en interesses. Op basis hiervan vindt een contactmoment plaats, waarin de aankomend student een studiekeuzeadvies ontvangt. De uitkomsten van de digitale vragenlijst en het contactmoment vormen de basis voor de start van de studieloopbaanbegeleiding. Vanaf januari 2014 wordt de Fontys Studiekeuzecheck ingezet.

Switch & matchprogramma's

Voor de opleidingen is het switchgedrag in kaart gebracht. De economische opleidingen in Eindhoven en de opleidingen binnen het domein Mens en Maatschappij hebben afspraken gemaakt voor soepele overgangsprogramma's voor switchers. Zo zal drie keer per jaar (oktober, januari en mei) een switchevent plaatsvinden om studenten te begeleiden naar een andere studiekeuze. De technische instituten verzorgen gezamenlijk nadere oriëntatie voor techniekstudenten die nog twijfelen over hun studiekeuze en zij organiseren switch & matchdagen. Binnen de andere domeinen zijn per opleiding coördinatoren (speciale studieloopbaanbegeleiders) actief, die voor studenten die over hun studiekeuze twijfelen rechtstreeks een match proberen te maken met een andere opleiding.

Vwo-routes

Het onderwijspakket van Fontys kent niet alleen verkorte/compacte programma's voor vwo'ers, maar ook zwaardere studieprogramma's. Deze programma's zijn dus niet gericht op versnelling, maar bieden onderwijs op een verdiepend niveau, waarmee meer uitdaging wordt geboden aan studenten die hiervoor de capaciteiten hebben.

² De definities uit de prestatieafspraken komen niet geheel overeen met de definities die Fontys in haar Kwaliteitsagenda hanteert.

Ontwikkeling inschrijvingen

De positieve ontwikkeling van de instroomcijfers zette in 2013 door. Bij de start van studiejaar 2013-2014 bedroeg het totale aantal ingeschreven studenten 42.705. Fontys laat hiermee een groei zien van bijna 2.000 studenten (5%) ten opzichte van 2012. De sterkste groei is te zien in de sector Techniek: 11%. De instroom van deeltijdstudenten daalt, vooral bij de masteropleidingen en de Associate degrees. Deze daling wordt ruimschoots gecompenseerd door de stijging bij de voltijd bacheloropleidingen. Vanwege onzekerheid over het sociale leenstelsel kiezen minder scholieren voor een tussenjaar na hun middelbare school en schrijft een groter deel zich direct in voor een studie.

Binnen het streven naar kwaliteit is groei geen opzichzelfstaande doelstelling voor Fontys. Toch stemt de toename van het aantal Fontysstudenten tot tevredenheid: in potentie is deze groei van grote waarde voor het regionale bedrijfsleven. Dit geldt in het bijzonder voor de groei van het aantal techniekstudenten. De waarde van deze groei voor de arbeidsmarkt is vooral afhankelijk van de vraag hoeveel studenten – en met welke kwalificaties – hun opleiding succesvol afronden. De komende jaren blijft Fontys zich vooral daarop richten.

Toelatingsbeleid

Het toelatingsbeleid van Fontys is gebaseerd op brede toegankelijkheid. Een mbo(-niveau 4)-, havo- of vwo-diploma met het juiste profiel en vakkenpakket geeft in principe toegang tot alle bacheloropleidingen van Fontys (WHW). Uitzonderingen zijn opleidingen met aanvullende eisen. Geschiktheid voor deze opleidingen wordt getoetst via een toelatingsonderzoek. Voor 642 kandidaten die niet voldeden aan de wettelijke vooropleidingseisen, maar die bij de start van een opleiding minimaal 21 jaar waren (de wettelijke eis), voerde het studentenloopbaancentrum 21+-toelatingsonderzoeken uit.

Reductie inschrijvingen kunstonderwijs (Sectorplan Kunstonderwijs)

Nederland heeft kwalitatief sterk kunstonderwijs. Om als sector goed te kunnen inspelen op de grote veranderingen in kunst en cultuur, is het Sectorplan 'Focus op toptalent' (2012-2016) ontwikkeld. Het plan voorziet in versterking en uitbouw van voorzieningen voor jong talent, een verscherping van de selectie en daarmee een reductie van instroom, en meer ruimte voor de top. Fontys Hogeschool voor de Kunsten laat sinds 1 oktober 2010 een reductie van studentenaantallen bij Muziek en Dans zien. Ook zijn diverse kwaliteitsversterkende activiteiten bekostigd met de gelden uit het Sectorplan, zoals vooropleidingen, vernieuwing van de bachelor Muziek Conservatorium en versterking van studieloopbaanbegeleiding.

Inschrijvingen	2010	2011	2012	2013	Ambitie 2015
Bachelor Muziek	431	404	383	414	353
Bachelor Dans	225	200	195	204	162

De groei van het aantal studenten in 2013 was eenmalig. Fontys stuurt de komende jaren op realisatie van de streefcijfers 2015.

Onderwijsprijs voor studenten

Ron Visser (Fontys Hogeschool Engineering) ontving bij de opening van studiejaar 2013-2014 de Fontys Onderwijsprijs. Hij verricht onder de titel 'Youth inspiring youth' veel ambassadeurswerk voor de techniekopleidingen.

Profileringsfonds

In 2013 is in totaal € 308.400 uit het profileringsfonds toegekend aan EER-studenten (studenten afkomstig uit EU-landen, inclusief Noorwegen, IJsland en Liechtenstein, of uit Zwitserland). Voor afstudeersteun deden 64 studenten een aanvraag. Aan 52 studenten is afstudeersteun toegekend, met een totale som van € 156.900 (2012: € 230.000). Redenen van toekenning waren ziekte (23), zwangerschap (3), functiebeperking (3), familieomstandigheden (18), topsport (3) en hardheidsclausule (2). Aan studiebeurzen is een bedrag van € 133.800 toegekend (2012: € 142.000). Aan vacatiegelden CMR (Centrale Medezeggenschapsraad) en LINK! (adviesraad voor studenteninspraak) is € 17.700 toegekend (2012: € 18.000).

2.3 Uitdagingen

Studiesucces

Fontys spant zich in voor een ambitieuzer studieklimaat en streeft naar reductie van uitval en studievertraging in propedeuse en hoofdfase. Het switch & match-programma speelt hierin een belangrijke rol, en naar verwachting zal ook de Studiekeuzecheck een gunstig effect hebben. Het bevorderen van studiesucces vraagt om een integrale aanpak, inclusief een kritische blik op begeleiding van de student en de didactische keuzes binnen het curriculum en het toetsbeleid.

Informatievoorziening aan studenten

Veel instituten kunnen hun informatievoorziening aan studenten nog verbeteren. Dan gaat het bijvoorbeeld om tijdige terugkoppeling van resultaten en informatie over de opzet van de opleiding. Tijdige en adequate informatievoorziening aan studenten zou vanzelfsprekend moeten zijn.

3. ONDERWIJS

Om de verwachting van een kwaliteitshogeschool waar te maken focust Fontys continu op verbetering van de onderwijskwaliteit. Dat Fontys in het voorjaar van 2013 de instellingstoets kwaliteitszorg van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) behaalde, bevestigt dat er een stevige kwaliteitscultuur binnen de hogeschool heerst. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ambities, resultaten en uitdagingen van 2013 op het gebied van onderwijs beschreven.

3.1 Ambities

Verantwoording

Fontys wil de samenleving kunnen garanderen dat alle opleidingen van hoogwaardige kwaliteit zijn. Praktijkgericht onderzoek en internationalisering spelen daarbij een belangrijke rol. De ambitie is dat Fontys zich op elk gewenst moment op transparante wijze verantwoordt over en inzicht geeft in de manier van toetsen en beoordelen.

Voor de instituten betekent dit dat ze in de kwaliteitszorg veel aandacht besteden aan toetsing en de afstudeerfase. Van begeleiders en beoordelaars vraagt deze ambitie een deskundige en onafhankelijke houding. Ook is de betrokkenheid van externe beoordelaars, de zogenaamde 'vreemde ogen', belangrijk. Voor de naleving van het toetsbeleid en de kwaliteit van de toetsing en eindwerkstukken is een actieve evaluatie van de examencommissies nodig.

Interne en externe kwaliteitszorg

Belangrijke instrumenten om de onderwijskwaliteit te meten, zijn kwaliteitssystemen en audits. Naast de externe beoordelingen door de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs, vindt bij elke opleiding halverwege de zesjarige visitatiecyclus een interne audit plaats. Peer review maakt hier standaard deel van uit. Verbeterpunten en risico's worden uiteengezet in een verbeterplan. Los van deze zesjarige kwaliteitscyclus evalueren de opleidingen de kwaliteit van het onderwijs structureel in een hogere frequentie. Binnen de eenjarige planning & controlcyclus spreken instituten concrete doelstellingen af met het College van Bestuur. Binnen de richtinggevende kaders van de Kwaliteitsagenda hanteert Fontys een 'pas toe of leg uit'-principe.

Onderzoeksvaardigheden studenten

Bevordering van de onderzoekende beroepsattitude is een kerntaak van de opleidingen. In 2015 moet elke student betrokken zijn bij onderzoek. Dit betekent: onderzoeks- en reflectieerlijnen in alle opleidingen, docenten en studenten die betrokken zijn bij het onderzoek van de lectoraten, en inhoudelijke vernieuwing van het onderwijs doordat onderzoekende docenten actief betrokken zijn bij het onderwijs (zie ook hoofdstuk 4).

3.2 Resultaten

Instellingstoets kwaliteitszorg behaald

In het voorjaar van 2013 heeft Fontys de instellingstoets kwaliteitszorg van de NVAO behaald. Deze toets geeft aan of een instelling haar interne kwaliteitszorg doeltreffend uitvoert en zo de kwaliteit van onderwijs garandeert. De toets kent vijf beoordelingscriteria: visie, beleid, resultaten, verbeterbeleid en organisatie- en beslissingsstructuur.

De auditcommissie baseerde zich op de Kritische Reflectie van Fontys, aanvullende documentanalyse, gesprekken met interne en externe stakeholders en onderzoekstrails bij twee instituten. Volgens de commissie heeft Fontys onder meer een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur. Die structuur beantwoordt aan organisatieprincipes als schaalgrootte ('klein binnen groot'), sturing ('ruimte binnen kader') en samenhang ('cultuur van verschil').

Aangescherpte rol examencommissie

In 2011 is landelijk een nieuw accreditiekader geïntroduceerd. Examencommissies hebben krachtens de WHW een belangrijke taak bij de kwaliteitsborging rond het eindniveau en de toetsing. De afgelopen jaren heeft ieder instituut zich – vanuit de eigen startsituatie en mogelijkheden – ingespannen om de examencommissies in de aangescherpte rol te laten groeien. In 2013 bracht Fontys in kaart in hoeverre de praktijk is afgestemd op de bestaande wettelijke kaders. Daarbij is bekeken hoe de borging van toetskwaliteit en eindniveau op een goede manier kan worden georganiseerd, zonder daarbij het evenwicht tussen kwaliteitsbewustzijn en eigen verantwoordelijkheid, noodzakelijke formaliteiten en kritische 'vreemde ogen' uit het oog te verliezen.

Uit deze analyse volgden verbeterpunten, die Fontys concreet ter hand heeft genomen. Zo investeert Fontys gericht in het 'meesterschap' van zowel leden van de examencommissie als examinerende docenten. Om hun toets- en/of onderzoekskundigheid aan te scherpen, volgen zij assessments in didactiek en toetsing en onderzoek op basis-, mediator- of

seniorniveau. Met een scholingsaanbod voor examencommissies komt Fontys tegemoet aan de behoefte aan kennisdeling en een referentiekader voor borging van toetskwaliteit. In 2013 is verder aandacht besteed aan het operationaliseren van de veelheid aan externe kaders naar een eenduidige set van minimumeisen. Mede op basis daarvan heeft elk instituut opnieuw kritisch gekeken naar de positionering, samenstelling en de rol- en taakopvatting van de examencommissie in relatie tot de docententeams.

Vreemde ogen dwingen

Eind 2013 is gemonitord welke activiteiten de instituten van Fontys ontwikkeld hebben in het kader van 'vreemde ogen dwingen'. Uit de monitor blijkt dat ongeveer 70% van de instituten externen, zoals professionals uit het werkveld, betreft voor peerfeedback op het beoordelen van eindwerkstukken en/of toetsen. Ruim de helft van de instituten heeft een landelijke of instellingsoverschrijdende kennisbasis (verder) ontwikkeld. Ook de helft van de instituten ontwikkelt samen met andere hbo-instituten beoordelingscriteria voor eindwerkstukken, afstudeerwerk of stage. Ongeveer 40% ontwikkelt met andere hbo-instituten toetsen (kennistoetsing, voortgangstoetsing, overige toetsvormen) en ook 40% beoordeelt samen met andere hbo-instituten eindwerkstukken, afstudeerwerk of stages. Bij vier instituten worden toetsen of assessments gezamenlijk (met andere hbo-instellingen) afgenomen.

Visitaties en accreditaties

Een groot aantal opleidingen – verspreid over veertien instituten – werd in 2013 gevisiteerd door een extern evaluatiebureau. In alle gevallen heeft dit geresulteerd in een positief advies van het visitatiepanel aan de NVAO. Onderstaande opleidingen zijn in 2013 geaccrediteerd door de NVAO.

Bacheloropleidingen

Docent Beeldende Kunst en Vormgeving
Opleiding tot Verpleegkundige
Dans
Docent Dans
Social Work
Bedrijfseconomie (Eindhoven en Venlo)
Accountancy (inclusief Associate degree)
Pedagogisch Management Kinderopvang
Orthopedische Technologie
Sport en Bewegingseducatie
Circus and Performance Art

Masteropleidingen

Master of Sports
Master in Leadership in Education

Nieuwe opleiding per 1-9-2013

International Fresh Business Management

Ontwikkelingen portfolio

Fontys telde in 2013 één nieuwe opleiding: International Fresh Business Management. Onderstaand zijn de overige ontwikkelingen in het portfolio beschreven.

Samenvoeging opleidingen

Vier Associate degree-programma's van Fontys Pedagogisch Technische Hogeschool (PTH) zijn omgezet in één brede Associate degree Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs. Zeven bacheloropleidingen van PTH zijn omgezet in één brede bacheloropleiding Leraar voortgezet onderwijs in het Technische Beroepsonderwijs. Drie bacheloropleidingen van de Hogeschool Sociale Studies zijn omgezet in één brede bacheloropleiding Social Work.

Wijziging varianten

De deeltijdvariant van de opleiding Lichamelijke Opvoeding is beëindigd, evenals de duale variant van de opleiding Vastgoed & Makelaardij. Voor de masters Architectuur en Stedenbouw zijn voltijdvarianten toegekend. De Associate degree Onderwijsondersteuner Uiterlijke verzorging is stopgezet.

Minors

In studiejaar 2012-2013 volgden zo'n 2.650 studenten een van de vijftien Fontysminors. In vergelijking met het studiejaar 2011-2012 is er hierbij sprake van een lichte stijging. Via de landelijke toegang 'Kies op Maat' werden Fontysminors ook opengesteld voor externe studenten. Het assortiment minors wordt jaarlijks geëvalueerd door de Fontys commissie Onderwijs & Onderzoek op basis van onder andere tevredenheidsonderzoeken en een niveauboordeling door betrokken studenten, experts en werkveld. Voor studiejaar 2013-2014 werden er twee minors beëindigd en werden er twee nieuwe minors aangeboden.

Overdracht en wijziging lesplaatsen

Per 1 september 2013 zijn drie lesplaatsen overgedragen aan collega-hogescholen. De Fontys lerarenopleiding Consumptieve Technieken (tweedegraads) op uitvoeringslocatie Wageningen is door Fontys PTH overgedragen aan Stoas, onderdeel van Vilentum Hogeschool. Fontys OSO heeft de uitvoeringslocaties Hengelo en Amsterdam van de Master Special Educational Needs overgedragen aan Hogeschool Windesheim. De voltijd bacheloropleiding Pedagogiek in Den Haag is overgedragen aan de Haagse Hogeschool. De masteropleiding in Den Haag, de deeltijdopleiding Pedagogiek en de vol- en deeltijd Lerarenopleiding op deze uitvoeringslocatie worden afgebouwd. De opleiding Master in Leadership in Education is verplaatst van Driebergen naar Eindhoven.

Internationalisering

Internationalisering maakt een wezenlijk onderdeel uit van de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgericht onderzoek. Zowel bij de opleidingsaccreditaties als bij de instellingstoets kwaliteitszorg werd duidelijk dat Fontys hier nog een slag te maken heeft. Daarom heeft Fontys drie nieuwe instrumenten ontwikkeld, die bedoeld zijn om de kwaliteit van internationaliseringsactiviteiten op instituuts- of opleidingsniveau vast te stellen en te monitoren. Het gaat om:

- de Fontys Internationaliseringskaart;
- het Quality Framework Exchange (incoming & outgoing students/staff);
- het Quality Framework Joint Programmes.

Studenten in het buitenland

Studenten kunnen internationale competenties opdoen door in aanraking te komen met verschillende culturen in international classrooms, of door een deel van de studie (meestal een semester) in het buitenland te studeren of stage te lopen. Fontys stimuleert dit met een aantal maatregelen: een uitgebreid netwerk van Fontysbrede en opleidings specifieke partneruniversiteiten, de buitenlandminor, actieve voorlichting, een aantal complementaire beurzenprogramma's en ondersteunende activiteiten.

Studie en stage in het buitenland	2010	2011	2012	2013
Exchange (studie in buitenland als onderdeel van de opleiding)	256	315	310	438
waarvan Erasmus studiebeurzen	152	182	192	211
Stage in het buitenland als onderdeel van opleiding	315	275	228	350
waarvan Erasmus stagebeurzen	108	124	135	150
VSBfonds beurzen (vervolgstudie in het buitenland)	7	8	9	8

In 2013 volgden 438 studenten de buitenlandminor en gingen 47 docenten en medewerkers op basis van een Erasmusbeurs naar het buitenland.

Uitwisselingsovereenkomsten

Met 24 universiteiten heeft Fontys (meerdere) uitwisselingsovereenkomsten. Op instituutsniveau heeft de hogeschool een ruim aantal partners. De volgende tabel toont het aantal partners per continent. Een deel van de Fontysopleidingen heeft zelf geen partneruniversiteit en geen Engelstalig onderwijsaanbod. Studenten van deze opleidingen kunnen dankzij de centrale overeenkomsten toch een periode naar het buitenland.

Continent	Land	Aantal partners*
Europa	Duitsland	28
	Spanje	26
	Frankrijk	19
	Turkije	17
	België	16
	Finland	11
	Polen	9
	Italië	9
	Denemarken	7
	Portugal	7
	Tsjechië	7
	Hongarije	6
	overige landen	36
	Totaal Europa	198
Azië		30
Noord- en Zuid-Amerika		22
Oceanië		7
Afrika		5
Totaal	52 landen	262

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

Professionele markt

De onderwijsactiviteiten en diensten die Fontys aanbiedt aan de doelgroep 23+, zowel bekostigd als onbekostigd, deeltijd, dual of modulair, vormen de professionele markt. Door het bestaande onderwijsaanbod modulair in te zetten, kan Fontys diverse doelgroepen bedienen met passende onderwijsproducten. Nieuwe trajecten worden alleen opgezet op basis van marktrelevantie: als het bedrijfsleven vooraf intekent op de samenwerking en er zekerheid is over deelname. In het deeltijdaanbod zet Fontys met het concept 'Leven Lang Leren' in op het herinrichten en reorganiseren van bestaande deeltijdopleidingen naar meer flexibele (maatwerk)trajecten.

Uitbesteding en maatwerk ('Helderheid')

In 2013 verzorgde Fontys twee maatwerktrajecten voor bekostigde studenten. Voor een zorgverzekeraar heeft de opleiding Bedrijfskunde van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht trajecten georganiseerd. Voor een technisch dienstverlener heeft de opleiding Werktuigbouwkunde van Fontys Hogeschool Engineering trajecten georganiseerd. De toegankelijkheid van deze opleidingen voor andere studenten is op geen enkele wijze in het geding en de onderliggende overeenkomsten voldoen aan de eisen die de wetgeving in het kader van 'Helderheid' aan een dergelijk traject stelt.

De opleiding Orthopedische Techniek besteedt een deel van de onderwijsuitvoering uit aan een Belgische partner in het onderwijsveld. In de onderliggende overeenkomst zijn heldere afspraken gemaakt over de kwaliteitsborging en de wederzijdse verantwoordelijkheden voor naleving van relevante wetgeving. Deze intensieve samenwerking is uitsluitend gebaseerd op doelmatigheidsoverwegingen. Zowel de licentieaanvraag in 2000 als het in 2012 met positief gevolg afgeronde accreditatietraject omvat mede de samenwerking met deze Belgische onderwijsinstelling.

Centers of Expertise

In de Centers of Expertise geeft Fontys vorm aan haar ambities op het gebied van het zwaartepunt 'regionale focus: topsectoren' (zie 1.2). In het publiek-private Center of Expertise High Tech Systems & Materials draagt Fontys bij aan de betreffende topsector, de Brainport 2020-ambities, Techniekpact en de Human Capital Agenda. In de zomer van 2013 werd het businessplan afgerond, in oktober presenteerde Fontys het plan aan de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek. Daarbij is geconstateerd dat in het businessplan extra aandacht nodig is voor het operationaliseren van de doelstellingen op basis van de eisen van de Reviewcommissie, met name ten aanzien van de cofinanciering. Voor 1 juli 2014 legt Fontys opnieuw verantwoording af over de voortgang, waarna OCW een besluit neemt over de financiering vanaf 2015.

Fontys participeert daarnaast in de centers Innovatieve Zorg & Technologie, Logistiek en Automotive. De Reviewcommissie toonde zich in het najaar van 2013 tevreden over de voortgang en resultaten van dit laatste Center of Expertise.

Investerings in private activiteiten

Fontys heeft de strategische keuze gemaakt om alle contractactiviteiten direct te koppelen aan een instituut of een cluster van instituten. Deze activiteiten dienen altijd en aantoonbaar een directe relatie te hebben met het bacheloronderwijs, en daarvoor bovendien van meerwaarde te zijn. Ze moeten kostendekkend en niet risicodragend zijn, als waarborg dat er geen publieke middelen worden aangewend om private activiteiten te financieren. Zakelijke dienstverleningsactiviteiten die niet kostendekkend en/of risicodragend zijn, worden afgestoten. Na afbouw van de activiteiten is ultimo 2013 Stichting Fontys Actief ontbonden. Via cofinancieringseisen of samenwerkingsovereenkomsten is gewaarborgd dat ook in de publiek-private samenwerkingsverbanden geen publieke middelen worden aangewend voor private activiteiten.

Huisvesting

In 2013 is een eerste conceptplan van eisen voor campus Rachelsmolen in Eindhoven gemaakt. Gebouw R3 op de campus krijgt een upgrade. De geplande aanpassingen op campus Venlo zijn gerealiseerd. Deze waren nodig om de grote instroom Duitse studenten te kunnen huisvesten. Omdat de plannen voor de eigen huisvesting in de Spoorzone in Tilburg niet haalbaar bleken te zijn, is besloten hiervan af te zien. In gebouw TF in Eindhoven zijn vijf collegezalen gerenoveerd. De circustent voor de opleiding Circus and Performance Arts in Tilburg is vervangen door een semipermanente hal op campus Stappegoo. Twee leegstaande gebouwen zijn in 2013 verkocht: Deken van Miertstraat 14 in Veghel en Byrdstraat 21 in Eindhoven.

Architectuurprijs

Fontys Sporthogeschool in Eindhoven, ontworpen door Mecanoo Architecten uit Delft, won op 3 oktober 2013 in Singapore de prestigieuze World Architecture Festival Award in de categorie Scholen.

3.3 Uitdagingen

Aangescherpte eisen accreditatiekader

Fontys heeft de afgelopen jaren de kwaliteitszorg afgestemd op de aangescherpte accreditatiekaders. De kwaliteitszorg vraagt continu aandacht. De aanbevelingen van de evaluatiebureaus naar aanleiding van de visitaties vertonen bij veel opleidingen overeenkomsten. De volgende zaken staan de komende tijd over de hele linie hoog op de agenda:

- verankering van de onderzoekscomponent;
- verankering van de internationale component in de opleiding(seisen);
- explicitering van toetsbeleid en de adequate uitvoering daarvan;
- transparantie in de totstandkoming van het eindoordeel van examinatoren;
- doorontwikkeling van de rol van examencommissies als 'wakend oog' van het eindniveau.

Deeltijdopleidingen

Fontys heeft landelijk gezien een relatief groot aandeel deeltijdstudenten (18% in 2013). Voor deeltijdstudenten wordt de (financiële) drempel om werk en studie te combineren steeds hoger. Het is zaak om goed in te spelen op de specifieke behoeften van deeltijdstudenten, om een belangrijke speler te blijven op de opleidingsmarkt voor 'Leven Lang Leren'. Fontys zal tijdig anticiperen op de impact van eventuele wijzigingen in de bekostiging van deeltijdonderwijs.

4. ONDERZOEK

Onderzoek staat bij Fontys altijd in dienst van het onderwijs en heeft daarmee een hechte en onverbreekelijke band met het beroepenveld. Het onderzoek is altijd praktijkgericht en komt tot stand in nauwe samenwerking met het werkveld. In dit hoofdstuk zijn de ambities, resultaten en uitdagingen naar de toekomst op het gebied van onderzoek beschreven.

4.1 Ambities

Hogere output, meer kwaliteit

Praktijkgericht onderzoek behoort tot de kernopdracht van het hoger beroepsonderwijs. Daarom heeft Fontys vorig decennium een start gemaakt met de uitvoering ervan. Resultaten van praktijkgericht onderzoek zijn bruikbaar en toepasbaar: het levert kennis, inzichten en producten op die problemen in de beroepspraktijk oplossen of de beroepspraktijk verder ontwikkelen. In de Fontys Onderzoeksnota zijn de onderzoeksambities van Fontys opgenomen. Aan de hand van de strategische speerpunten participatie, prioritering en performance streeft Fontys naar hoge output en kwaliteit van onderzoek.

Participatie

De ambitie is dat voor of uiterlijk in 2015 elke student, docent en opleiding betrokken is bij onderzoek. Door te investeren in – door onderzoek gevoede – curricula, het onderzoekend vermogen van docenten en onderzoeksvaardigheden van studenten, krijgt onderzoek een aantoonbare meerwaarde voor het onderwijs. De interactie van opleiding en onderzoek levert docenten op die vooraan staan bij de ontwikkeling van het vak. Zij leiden professionals op die beschikken over vaardigheden om kennis te verwerven, nieuwe kennis te ontwikkelen en kennis te verspreiden in hun beroepsuitoefening.

Prioritering

Fontys brengt meer focus en massa aan in de onderzoeksprogrammering. Ze stemt die af op landelijk geprioriteerde sectoren, onder meer in nationale en Europese subsidietrajecten, met bijzondere aandacht voor gezondheid & techniek, ethiek en sociale innovatie. Voorrang krijgt innovatief onderzoek dat over instituutsgrenzen heen wordt uitgevoerd. Ook stimuleert Fontys samenwerking met (regionale) netwerken van kennisinstellingen, bedrijven en overheid.

Performance

Voor hoogwaardig onderzoek moeten zowel de voorwaarden voor kwaliteit als de kwaliteitszorg op orde zijn. Onderzoek moet verankerd zijn binnen het kwaliteitszorgsysteem van de instituten. Daarom is het van belang dat er heldere kaders zijn waaraan die kwaliteitsbewaking binnen de instituten moet voldoen.

4.2 Resultaten

Lectoraten en lectoren

25 Fontysinstituten hebben één of meerdere lectoren aangesteld. Sommige instituten hebben meerdere lectoraten, andere hebben een lectoraat met meerdere lectoren. Drie Fontysinstituten zijn op zoek naar de invulling van een lectoraatspositie bij een bestaand lectoraat, één instituut heeft nog geen zelfstandig lectoraat, maar is wel intensief betrokken bij lectoraten van andere Fontysinstituten.

Nieuwe en verlengde lectoraten

Onderstaande lectoraten waren nieuw of zijn verlengd in 2013 (zie bijlage 2 voor een overzicht van en een korte toelichting op alle lectoraten).

Nieuwe lectoraten

Onderwijsrecht
van Juridische Hogeschool Avans-Fontys

Taalbeleid en diversiteit
Bètadidactiek
Vreemde talendidactiek
Vakdidactiek van de gammavakken
Meesterschap
van Fontys Lerarenopleiding Tilburg

International Business & Management in Euregional Perspective
van Fontys International Business School

Leerkracht in (interdisciplinair) samenwerken aan ontwikkelkansen van leerlingen
van Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Big Data
van Fontys Hogeschool ICT

Futures Research & Trendwatching
van Fontys Academy for Creative Industries

Communicatiestrategieën voor de netwerksamenleving: thought leadership
van Fontys Hogeschool Communicatie

Beroepsinnovatie Social Work
van Fontys Hogeschool Sociale Studies

Bedrijfsopleiden en professionaliseren
van Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Educatie en Techniek/Fontys Educatief Centrum (Beroeps)onderwijs & Bedrijfsleven

Opvoeden voor de toekomst
van Fontys Hogeschool Pedagogiek

Verlengde lectoraten

Thin Films and Functional Materials
van Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurwetenschappen

Didactiek van het techniekonderwijs
van Fontys Pedagogisch Technische Hogeschool

Bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs

De resultaten van onderzoek en de input van lectoren dragen in toenemende mate bij aan de systematische verbetering van de curricula. Fontyslectoren worden in toenemende mate actief betrokken bij de borging van het eindniveau van het bacheloronderwijs, de kwaliteit van onderzoeksleerlijnen in curricula, de kwaliteit van begeleiding van afstudeeronderzoeken en de concretisering van eindniveaukwalificaties. Op deze manier komt de meerwaarde van de lectoraten voor de kwaliteit van het onderwijs concreet tot uitdrukking.

Publicaties

Alle publicaties van Fontys zijn beschikbaar via Fontyspub en de HBO- kennisbank. Daarnaast genereren Fontyslectoren in toenemende mate publiciteit; zij treden met grotere regelmaat op in de (plaatselijke) pers als deskundigen. Via krantenartikelen en tv interviews wordt inhoud gegeven aan deze vorm van kennisdisseminatie.

Centrale rol lector

De lector heeft vaak, in opdracht van de directeur, het primaire toezicht op de kwaliteit van de onderzoekstraining in de curricula. De lector en de kenniskring vormen een spil bij zowel visie- en beleidsontwikkelingsniveau als in de praktische vormgeving van het onderzoeksbeleid binnen elke hogeschool. Bij de lectoraten waar de kenniskring een herkenbare bijdrage heeft gespeeld bij het realiseren van de onderzoeksagenda van het instituut, blijkt de verankering en de voortgang van het onderzoeksprogramma het beste geborgd.

Onderzoeksprogramma's

De volgende aanvragen voor RAAK-projecten werden goedgekeurd:

- Optimale warmtehuishouding bij toekomstige automotieve aandrijfsystemen (QinE) – RAAK-PRO;
- Vastgoed van de toekomst – RAAK-publiek;
- Gaming in Therapy – RAAK-publiek.

Het gaat hier om programma's waarbij Fontys als penvoerder optreedt.

Docentprofessionalisering

Instituten investeerden de afgelopen jaren in het onderzoekend vermogen van docenten en ontwikkelden aanvullende eisen voor de docenten die afstudeeronderzoeken begeleiden. Via scholingstrajecten, studiedagen, voorbereiding op assessments in het kader van de medior of senior kwalificaties onderwijs (zie ook hoofdstuk 5) of intervisie onder leiding van lectoren worden docenten gefaciliteerd om aan deze eisen te voldoen.

Commissie Ethiek van Onderzoek voor het domein Mens en Maatschappij

Fontys neemt de ethische aspecten van onderzoek, met name waar het onderzoek met mensen betreft, serieus. Daartoe is in 2013 een commissie Ethiek van Onderzoek voor het domein Mens en Maatschappij ingesteld. Deze commissie beoordeelt voorgelegde onderzoeksvoorstellen van lectoraten, docenten en studenten (via docentbegeleiders) op ethische integriteit. In eerste instantie richt de commissie zich met name op onderzoeken met mensen. De commissie heeft een plicht- en een deugdkant, een meer toezichhoudende functie waar het gaat om correcte toepassing van wet- en regelgeving en een meer educatieve kant die zicht richt op het opleiden van studenten die in staat zijn zich te verantwoorden over de ethische aspecten van hun onderzoek en hun professionaliteit van handelen.

Onderzoeksvaardigheden studenten

De versterking van het onderzoekend vermogen van studenten kreeg in 2013 veel aandacht. Zowel bachelor- als masteropleidingen implementeerden een doorlopende leerlijn onderzoeksvaardigheden in het curriculum. Studenten worden systematisch getraind in onderzoeksvaardigheden. Daarnaast nemen zij deel aan het onderzoek van het instituut, bijvoorbeeld in stages en afstudeeropdrachten, maar ook in de context van excellentieprogramma's. Een aantal instituten ontwikkelde al goed practises op dit gebied. Zo richtte Fontys Hogeschool Verpleegkunde een aantal ZorgInnovatieCentra in, om het leren in en van de praktijk vorm te geven. In een reële zorgsetting werken studenten met professionals op de werkvloer samen. Op die manier wordt een leerklimaat gecreëerd waarin evidence-based en cliëntgerichte zorg verleend wordt door een continu en cyclisch proces van werken, leren, onderzoeken en innoveren. Dit proces wordt ondersteund door docenten die op de werkplek studenten en professionals faciliteren in het ontwikkelen van hun kennis en (onderzoeks)vaardigheden. Instituten geven in toenemende mate invulling aan de contextrijke leeromgeving door inrichting van 'living labs' in nauwe samenwerking met het werkveld.

Fontys Onderzoeksprijs

De Fontys Onderzoeksprijs werd bij de opening van studiejaar 2013-2014 uitgereikt aan Gert Keunen (Fontys Hogeschool voor de Kunsten). Hij herschreef zijn proefschrift *Alternative Mainstream* tot monografie.

4.3 Uitdagingen

Wat heeft Fontys het afgelopen jaar bereikt op weg naar hogere output en meer kwaliteit van onderzoek? De analyse van de onderzoeksplannen die de instituten jaarlijks actualiseren, levert een wisselend beeld op. Vooral op het gebied van docentprofessionalisering zijn stappen gezet. Een ontwikkeling is ook de groeiende aandacht voor de onderzoeksvaardigheden van studenten, al moet hier nog een slag gemaakt worden om de doorlopende onderzoeksleerlijn volledig te implementeren in de curricula van alle opleidingen.

Fontys heeft de afgelopen jaren nadrukkelijk ingezet op een evenwichtig portfolio van lectoraten en onderzoeksprogramma's, waarbij thema's tevens zijn afgestemd op de landelijk geprioriteerde sectoren. Ook de participatie van docenten en studenten kreeg veel aandacht. Dit is een basis om de komende jaren het onderzoek nog steviger te verankeren in het onderwijs, en de performance verder uit te bouwen. Deze performance wordt bepaald door de impact van de onderzoeksresultaten op de opleidingscurricula én op de toepasbaarheid ervan in het beroepenveld.

5. MEDEWERKERS

Verbetering van onderwijskwaliteit begint bij medewerkers die deze ambitie waar kunnen maken. Fontys wil dat studenten én medewerkers groeien door aandacht en uitdaging. Daarom krijgen instituten de ruimte en verantwoordelijkheid om te investeren in hun grootste kapitaal: het personeel. Want bevlogen medewerkers, onderwijsgevend en ondersteunend, inspireren en versterken de studenten en elkaar. Onderstaand zijn de belangrijkste ambities, resultaten en uitdagingen van 2013 op het gebied van medewerkers beschreven.

5.1 Ambities

Professionalisering medewerkers

Voor de ontwikkeling van medewerkers neemt Fontys haar missie 'groei door aandacht en uitdaging' als uitgangspunt. Fontys daagt medewerkers uit hun talenten te ontwikkelen. Die uitdaging is vertaald in drie pijlers, die nauw verweven zijn met de Kwaliteitsagenda:

- ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid;
- kaders en aandacht;
- vakmanschap en meesterschap.

Medewerkers en leidinggevendenden maken gezamenlijk afspraken over professionalisering, zoals is vastgelegd in de cao-hbo. Elk instituut maakt een professionaliseringsplan waarin de wensen en kaders rondom professionalisering op hoofdlijnen worden weergegeven. De ambitie is dat medewerkers hun werk met minimaal een 7 beoordelen.

Fontys streeft naar meer docenten met een masteropleiding of doctorstitel. In de Kwaliteitsagenda is vastgelegd dat voor of uiterlijk in 2015 80% van alle docenten van alle opleidingen een masterdiploma of hoger heeft. Het streven is ook dat elke docent beschikt over onderzoeksvaardigheden, mediawijs is en toetsbekwaam. Fontys stimuleert en faciliteert de ontwikkeling van deze docentvaardigheden. Er zijn drie kwalificatieniveaus benoemd: Fontys Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) voor nieuwe docenten zonder onderwijsbevoegdheid, Mediorkwalificatie Onderwijs (MKO) voor docenten die enige tijd werkzaam zijn en Seniorkwalificatie Onderwijs (SKO) voor expertdocenten.

Onderwijsformatie

Fontys blijft streven naar maximale focus op het primaire proces door het aandeel onderwijzend personeel in de totale formatie te handhaven op 64%.

5.2 Resultaten

Ontwikkeling en professionalisering

Scholing en kwalificaties docenten

De ontwikkeling van onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel heeft in 2013 veel aandacht gekregen. Fontys biedt hier ruim tijd en budget voor. Zo verdubbelt Fontys de tijd die medewerkers krijgen voor hun ontwikkeling ten opzichte van de afgesproken ontwikkeltijd in de cao. Elke docent besteedt dus minstens 80 uur per jaar aan deskundigheidsbevordering, professionalisering en permanente educatie. Vrijwel ieder instituut of dienst had in 2013 het professionaliseringsplan gereed.

De getalsmatige verhouding tussen docenten en onderwijsondersteunend personeel ligt al op het gewenste niveau. Veel inspanningen zijn geleverd om medewerkers een prettige, veilige en inspirerende werkplek te bieden. De medewerkerstevredenheid – nog steeds een dikke voldoende – en het gestaag dalende verzuimpercentage zijn belangrijke indicatoren van het succes op dit vlak. Met de verplichte BKO voor nieuwe docenten, de nieuw ontwikkelde MKO en SKO en het flexibele scholingsaanbod is professionalisering breed ingebed in de organisatie. In totaal maakten in 2013 99 Fontysdocenten gebruik van een lerarenbeurs van het ministerie van OCW om een master te volgen. In 2013 had 70% van de docenten een masterdiploma of hoger: een stijging ten opzichte van vorig jaar, maar nog niet voldoende met het oog op de ambitie voor 2015 (80%).

Update gesprekscyclus

De gesprekscyclus is het belangrijkste ontwikkelingsinstrument binnen Fontys. In 2013 is het format voor de gesprekscyclus geheel vernieuwd. Het format kan nu worden aangepast aan en uitgebreid met de specifieke situatie van ieder instituut of dienst. Dit maakt het makkelijker om de gesprekscyclus op een effectieve manier in te zetten. Ook het reglement is aangepast aan de huidige situatie.

Trainingen en workshops

In het Centrum voor Loopbaan & Ontwikkeling (CL&O) kunnen medewerkers terecht bij een loopbaanadviseur of coach. Het centrum biedt verschillende trainingen, bijvoorbeeld op het gebied van persoonlijke effectiviteit en leidinggeven. In 2013 maakten 700 medewerkers gebruik van individuele coaching, ontwikkelassessments, teamontwikkeling en trainingen. De workshop 'Haal meer uit je contracteringsgesprek' is 40 keer gegeven. Verder heeft het CL&O medewerkers, waar nodig, handvatten gegeven bij het vinden van een nieuwe baan. Er is een pilot gestart voor ex-medewerkers die op zoek zijn naar een baan.

Aandacht voor leiderschap

In 2013 namen 32 leidinggevendenden deel aan het Fontys Leadership Program (FLP). Er wordt een programma opgezet voor coördinatoren en projectleiders, dat als pilot in 2014 van start gaat. FLP-alumni hebben samen met de dienst P&O een managementcafé opgestart om de ontwikkeling van leidinggevendenden te faciliteren.

Formatieve ontwikkelingen

Eind 2013 kwam de totale formatie personeel in loondienst van Fontys uit op 3.261 fte. In 2013 is in totaal 504 fte aan nieuwe formatie de organisatie ingestroomd. In dezelfde periode bedroeg de uitstroom 380 fte. Per saldo is in de loop van het jaar 2013 de totale formatie aan personeel in loondienst bij Fontys gegroeid met 124 fte. De focus op het primaire proces komt tot uiting in de cijfers: de formatie onderwijsgevend personeel (OP) is gestegen met 94 fte, die van het onderwijsondersteunend personeel (OOP) is gegroeid met 30 fte. Hiermee komt het aandeel OP eind 2013 op 64,2% van de totale formatie in loondienst (zie bijlage 3 voor een volledig overzicht van de formatieve ontwikkelingen).

Nieuw personeelsadministratie- en salarissysteem

Sinds 2013 werkt Fontys met een geïntegreerd online systeem dat de personeelsadministratie en salarisinformatie koppelt. Het systeem maakt een snellere verwerking van gegevens mogelijk, is efficiënter en gebruiksvriendelijker. Daarnaast biedt het veel mogelijkheden tot self service voor medewerkers, zoals online declareren.

Onderwijsprijs voor medewerkers

Joris van Dooren en Coen Luijten (Fontys Economische Hogeschool Tilburg) wonnen de Fontys Onderwijsprijs voor Fextex Day Game. Dit innovatieve onderwijsconcept leert mensen om in een zo hoog mogelijk tempo diepgaand en vanuit meerdere perspectieven een probleem te analyseren en originele oplossingen te bedenken.

Medewerkerstevredenheid

Fontys voert elk voorjaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit, gevolgd door een korte tussentijdse meting in december. Tijdens het MTO en de tussenmeting van 2013 gaven de medewerkers gemiddeld een ruime voldoende voor hun werk: respectievelijk een 7,2 en een 7,3, vergelijkbaar met de scores in 2011 en 2012.

Ziekteverzuim

Fontys heeft het verzuimproces onder eigen regie. Leidinggevendenden en medewerkers zijn verantwoordelijk voor preventie en re-integratie. In 2013 bedroeg het ziekteverzuim 3,2%. Daarmee is het percentage gedaald ten opzichte van een jaar eerder (3,8%). De verzuimfrequentie ligt op 0,71 keer per medewerker en is iets lager dan vorig jaar (0,72). Sinds 2009 daalt het verzuimpercentage gestaag. Dit is het resultaat van preventieactiviteiten, monitoring van langdurig verzuim en samenwerking tussen leidinggevendenden, bedrijfsartsen, consultants en het ondersteunende bureau Re-integratie en Verzuim.

	2009	2010	2011	2012	2013
Verzuim %	3,9%	3,7%	4,1%	3,8%	3,2%
Verzuimfrequentie	0,91	0,78	0,73	0,72	0,71

Organisatieaanpassingen

Qua organisatieveranderingen was 2013 een relatief rustig jaar. De samenstelling van het personeelsbestand binnen de diensten veranderde de afgelopen jaren geleidelijk als gevolg van automatisering. De overdracht van lesplaatsen (zie 3.2) had een lichte daling van het aantal fte tot gevolg: 8,1 fte bij de overdracht van lesplaatsen vanuit OSO aan Hogeschool Windesheim en 10 fte bij de overdracht van de lesplaats Den Haag van Pedagogiek aan de Haagse Hogeschool. De overdracht van lesplaats Wageningen van Consumptieve Technieken had geen personele gevolgen, aangezien er is gekozen voor een detachingsconstructie.

De reorganisatie van Stichting Fontys Actief en het daarbij passende sociaal plan zijn in 2013 afgerond. Verder is in samenspraak met het lokaal overleg het sociaal statuut gemoderniseerd.

Maatschappelijk ondernemen (sociaal beleid)

Fontys realiseert zich dat de huidige participatiemaatschappij verantwoordelijkheden met zich meebrengt die voor werknemers soms lastig zijn te combineren met het werk. Medewerkers krijgen bij Fontys de ruimte om het gesprek aan te gaan over plaats- en tijdgebonden werk. Daarnaast heeft Fontys in 2013 een mantelzorgregeling afgesproken, om medewerkers de mogelijkheid te geven bij ziekte in de nabije omgeving de benodigde zorg te leveren. Voor collega's die vader worden heeft Fontys een 'bevallingsverlofregeling'.

In het beleid van Fontys is aandacht voor een veilige werkomgeving. Zo wordt jaarlijks in het medewerkerstevredenheids-onderzoek expliciet gevraagd naar ervaringen met pesten of discriminatie en heeft Fontys vertrouwenspersonen bij wie medewerkers en studenten terecht kunnen. De vertrouwenspersonen kregen de afgelopen gemiddeld 150 meldingen ongewenst gedrag binnen, in de brede zin van het woord. Gemiddeld gaat er één klacht per jaar door naar de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. Het College van Bestuur monitort de tevredenheid over de afhandeling van klachten via de jaarlijkse medewerkers- en studentenenquêtes.

Beheersing van uitkeringen na ontslag

Als medewerker en baan niet meer matchen spant Fontys zich in om medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Fontys werkt hiervoor met externe partijen. In 2013 is een pilot gestart om met meerdere partijen ervaringen op te doen. Dit is voor Fontys een belangrijke manier om de kosten van uitkeringen na ontslag te beheersen.

Realisatie prestatieafspraken

Onderstaande tabel toont de realisatie van de prestatieafspraken op het gebied van medewerkers die Fontys met het ministerie van OCW heeft gemaakt. De resultaten zijn afgezet tegen de nulmeting en de ambitie voor 2015.

Indicatoren voorwaardelijke bekostiging	Nulmeting	Realisatie 2013	Ambitie 2015
5 Maatregelen: docentkwaliteit (% docenten met MSc/PhD)	65%	70%	80%
7 Maatregelen: indirecte kosten (verhouding fte OP:OOP)	1,7	1,8	1,7

Er is een beperkte positieve ontwikkeling zichtbaar. Momenteel telt Fontys tien instituten die meer dan 80% masteropgeleide docenten in dienst hebben. Dat betekent dus dat twee derde van de instituten nog niet aan de norm voldoet. Aan de hand van de professionaliseringsplannen zal in beeld gebracht worden welke stappen komend jaar gezet worden om verder invulling te geven aan deze uitdaging.

5.3 Uitdagingen

Verdere professionalisering

Om het niveau van docenten verder te verhogen, blijft Fontys continu aandacht besteden aan gericht beleid op instroom, doorstroom en behoud van hooggeschoolde medewerkers. Docenten krijgen meer ruimte om zich professioneel te ontwikkelen. In dit kader stelt de hogeschool gelden beschikbaar voor de financiering van mastertrajecten. In de reguliere gesprekscyclus gaat Fontys nog meer focussen op de gespreksonderwerpen scholing en ontwikkeling.

Assessoren

Een speerpunt in het kader van docentkwaliteit betreft momenteel het werven, certificeren en inzetten van assessoren in het kader van de assessments voor BKO, MKO en SKO. Een vaste kern van ongeveer 35 assessoren wordt hiervoor opgeleid. Het profiel van assessor is vastgesteld en het certificeringstraject van de kandidaten wordt aangeboden, begeleid en beoordeeld door Hobéon.

6. GOVERNANCE

Met de introductie van de Kwaliteitsagenda in 2011 profileert Fontys zich als kwaliteitshogeschool. Met haar kwaliteitszorgsysteem legt Fontys openlijk en transparant verantwoording af over prestaties en kwaliteitsverbeteringen. Toezicht en bestuur zijn ingericht in overeenstemming met de in de Branchecode Governance Hogescholen vastgelegde principes.

6.1 College van Bestuur

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

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

Samenstelling en portefeuillevdeling met ingang van 1 december 2013 (in afwachting van het derde nieuwe lid van het College van Bestuur)

De taakverdeling van de leden van het College van Bestuur is vastgesteld in horizontale en verticale portefeuilles.

	Drs. E.C. Meijer	Dr. J. Welmers
Primaire processen	Strategie	Strategie
	Onderwijs (student gerelateerde zaken)	Onderwijs (kwaliteitszorg)
	Zakelijke dienstverlening	Onderzoek
	Cultuur en organisatie	Externe vertegenwoordiging regio Tilburg en Sittard
	Externe vertegenwoordiging regio Eindhoven en Venlo	
	Vereniging Hogescholen	
Ondersteunende processen	Studentenzaken en -voorzieningen	Financiën/control
	Huisvesting en beheer/facilitair	Personeel/arbeidsvoorwaarden/arbo
	Marketing en communicatie	Kwaliteitszorg en audit
	Internationalisering	Juridische zaken
		ICT
	Mediavoorzieningen	
Onderwijsinstituten	Educatie	Economie
	Kunsten	Mens, Maatschappij en Gezondheidszorg
	Techniek	

Commissies

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

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

6.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur Fontys Hogescholen adequaat bestuurt. De taken, bevoegdheden en profielkenmerken van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement. De Raad van Toezicht is zo samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Samenstelling (per 31-12-2013)

- De heer prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten (voorzitter)
- Mevrouw mr. P.C. Lodders-Elfferich (vice-voorzitter)
- De heer prof. dr. E.P.N.M. Borgman
- Mevrouw prof. dr. M.P. van Dieijen-Visser
- De heer prof. dr. ir. R.H.J. Fastenau
- De heer J.J.M. Koenen RA CIA
- De heer ir. S.J. Wittermans

Vanwege het aflopen van haar benoemingstermijn is mevrouw Tineke Lodders-Elfferich aan het eind van 2013 als lid van de Raad van Toezicht teruggetreden.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergaderde in 2013 zes keer met het College van Bestuur. Voorafgaand aan elke vergadering kwam de Raad van Toezicht in besloten samenstelling bijeen. De Raad vergaderde eenmaal met de Centrale Medezeggenschapsraad. Elk lid van de Raad van Toezicht bezocht in 2013 een Fontysinstituut, en voerde daar gesprekken met management, docenten en studenten. De Raad van Toezicht heeft het eigen functioneren geëvalueerd, mede op basis van input van het College van Bestuur. De resultaten heeft zij gedeeld met het College van Bestuur.

Belangrijkste onderwerpen

De Raad van Toezicht verleende per 1 december 2013 mevrouw Wilma de Koning op haar verzoek ontslag als lid van het College van Bestuur, in verband met haar benoeming als bestuurslid van de Radboud Universiteit Nijmegen. De Raad benoemde de heer Jan Welmers per diezelfde datum als lid van het College van bestuur.

De Raad van Toezicht verleende in november 2013 de heer Marcel Wintels op zijn verzoek ontslag als bestuursvoorzitter van Fontys. Door hem te vragen nog tot 31 maart 2014 als bestuurder aan te blijven heeft de Raad van Toezicht willen voorzien in een extra waarborg voor de bestuurlijke continuïteit en zorgvuldige overdacht in de fase naar een nieuw te vormen weer voltallig College van Bestuur. Dit werd wenselijk geacht vanwege het niet voorziene vertrek van mevrouw Wilma de Koning per 1 december 2013, in welke vacature per eind 2013 en evenmin begin 2014 nog niet was c.q. is voorzien.

Het College van Bestuur informeerde de Raad van Toezicht via bestuursrapportages over de ontwikkelingen met betrekking tot studenten en studiesucces, medewerkers, kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, financiën, voortgang van projecten, kwesties met betrekking tot specifieke organisatieonderdelen en over verdere relevante strategische kwesties. De ontwikkelingen met betrekking tot de prestatieafspraken, managementbenoemingen en -vacatures en de externe berichtgeving over Fontys kwamen aan de orde. De Raad van Toezicht was betrokken bij het bezoek van het visitatiepanel in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg.

De Raad van Toezicht keurde in de loop van het jaar het jaarverslag 2012, de jaarrekening 2012 en de begroting 2014 goed. Bovendien stelde de Raad van Toezicht vast dat er geen sprake was van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van het College van Bestuur speelden.

De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan het vervreemden van de aandelen Bright Move BV, de uitvoeringsorganisatie van het Valorisatieplan voor de regio Zuidoost-Brabant en het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst met Bright Move.

Over de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting heeft het College van Bestuur de Raad van Toezicht doorlopend geïnformeerd. Enkele panden werden verkocht, andere werden gerenoveerd. De Raad van Toezicht stemde in met het meenemen van een uitbreidingsoptie van gebouw Rachelsmolen (R3) Eindhoven binnen de realisatie van het project Upgrade R3, dat de Raad in 2012 had goedgekeurd.

De Raad van Toezicht ging akkoord met het besluit van het College van Bestuur om geen eigen huisvesting te ontwikkelen in de Spoorzone in Tilburg, omdat na intensief onderzoek naar de haalbaarheid de uitwerking op verschillende uitgangspunten niet voldeed.

Kerncommissies (per 31-12-2013)

De Raad van Toezicht heeft drie voorbereidende commissies, in overeenstemming met de Branchecode Governance en ter voorbereiding op besluitvorming. De commissies waren in 2013 als volgt samengesteld:

- *Auditcommissie*
J.J.M. Koenen RA CIA (voorzitter), ir. S.J. Wittermans
- *Remuneratie-/Benoemingscommissie*
prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten (voorzitter), mr. P.C. Lodders-Elfferich
- *Onderwijs- en identiteitscommissie*
prof. dr. ir. R.H.J. Fastenau (voorzitter), prof. dr. E.P.N.M. Borgman, prof. dr. M.P. van Diejen-Visser

Auditcommissie

De auditcommissie vergaderde zesmaal. De externe accountant lichtte zijn accountantsverslag 2012 en de managementletter naar aanleiding van de interim-controle 2013 toe. De auditcommissie besteedde aandacht aan de resultaatontwikkeling zoals gerapporteerd via de viermaandelijke bestuursrapportages, de jaarrekening en het jaarverslag 2012, en de begroting 2014. De kwalitatieve prestaties van de afzonderlijke organisatieonderdelen kwamen aan bod, evenals de risicobeoordeling daaromtrent en de integrale auditplanning. Ook werden de declaraties van het College van Bestuur periodiek besproken.

Mede naar aanleiding van de periodieke bestuursrapportages werd in de auditcommissie kritisch gereflecteerd op de effectiviteit van het interne beheersingssysteem. Extra aandacht ging daarbij in 2013 uit naar de IT-besturing en de uitkomsten van IT-audits op een aantal ge(her)implementeerde informatiesystemen. Daaraan werd een separate themabijeenkomst gewijd. De auditcommissie adviseerde over besluiten ten aanzien van de vastgoedportefeuille en de deelneming in Bright Move BV en was nauw betrokken bij de instellingstoets kwaliteitszorg.

Remuneratie-/Benoemingscommissie

De Remuneratie-/Benoemingscommissie vergaderde viermaal. Om te voorzien in de opvolging van de voorzitter, de heer Marcel Wintels, per eind 2013 heeft de Remuneratiecommissie mevrouw Nienke Meijer voorgedragen. Zij is per 1 december in deze functie door de Raad benoemd. Om in de hierdoor ontstane vacature te voorzien is, onder externe begeleiding, een externe wervingsprocedure in gang gezet. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van de heer Jan Welmers per 1 december.

Gelet op de personele wisselingen binnen het College van Bestuur zijn er, behalve de bovenvermelde gesprekken, geen nadere functioneringsgesprekken met de leden van het College van Bestuur gevoerd.

Onderwijs- en identiteitscommissie

De onderwijs- en identiteitscommissie is eenmaal bijeen geweest. De commissie besprak de Kritische Reflectie van Fontys in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg, studiesucces in relatie tot kwaliteitsverhoging en de cultuur binnen Fontys.

6.3 Medezeggenschap

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is de gesprekspartner van het College van Bestuur. Aan ieder Fontysinstituut is een Instituutsmedezeggenschapsraad (IMR) verbonden, met de directeur van het eigen instituut als gesprekspartner. Elke ondersteunende dienst kent een eigen Dienst Medezeggenschapsraad (DMR), met de eigen directeur als gesprekspartner. Binnen Fontys functioneert medezeggenschap volgens het adagium 'Medezeggenschap volgt zeggenschap'.

De CMR bestaat uit elf studenten en elf personeelsleden die via rechtstreekse verkiezingen worden gekozen. De CMR kan gevraagd en ongevraagd advies geven over onderwerpen die voor heel Fontys van belang zijn of consequenties hebben. Daarnaast heeft de CMR op basis van de wet en het medezeggenschapsreglement instemmingsrecht op een aantal onderwerpen.

In 2013 heeft de CMR ingestemd met de jaaragenda en met de periode-indeling van onderwijsweken in de jaaragenda. De CMR heeft de veranderingen bij de mediatheken en de copyshops besproken met het College van Bestuur. Het professionaliseringsplan voor medewerkers is intensief besproken, zeker omdat daarbij zowel centrale als decentrale medezeggenschap van belang is. De Studentenfractie van de CMR heeft het College van Bestuur geadviseerd over een redelijke betalingsperiode bij de inschrijffvoorwaarden en over het studiekeuzeadvies. De Personeelsgeleding bracht advies uit over de gesprekscyclus en het feedbackinstrument voor docenten.

6.4 Interne beheersing

De in 2013 behaalde instellingstoets kwaliteitszorg geeft de erkenning dat Fontys een essentieel component van het intern risicobeheersings- en controlesysteem op orde heeft. Niet alleen de kwaliteitszorg op systeemniveau voldoet, ook de bijbehorende kwaliteitscultuur is bij Fontys aanwezig. De manier waarop medewerkers hun verantwoordelijkheid invullen, is immers sterk bepalend voor de kwaliteit van de interne beheersing. In lijn met de sturingsfilosofie beschouwt Fontys dit als een van de succesfactoren om de kwaliteit van de interne beheersing verder te verhogen. Tegelijkertijd is iedereen ervan doordrongen dat kwaliteit voortdurend onderhoud vergt en dat risicobeheersing meer omvat dan de kwaliteitszorg op instellingsniveau.

Fontys hanteert een integrale benadering van de interne beheersing. De planning & controlcyclus en de interne auditplanning vormen belangrijke pijlers om de vitale processen te beheersen. Deze paragraaf gaat in op een aantal cruciale elementen uit het managementcontrolraamwerk. Ook het op het raamwerk gebaseerde in control statement komt hierbij aan bod.

Risicomanagement

Fontys heeft risicomanagement zo veel mogelijk verankerd in de planning & controlcyclus. Die cyclus vormt een stevig fundament om continu te kunnen beoordelen in welke mate de organisatie over de hele linie 'in control' is. College van Bestuur en management rapporteren en spreken periodiek over de follow-up naar aanleiding van geconstateerde risico's. Daarnaast maken het College van Bestuur en de auditcommissie van de Raad van Toezicht gebruik van periodiek geactualiseerde rapportages over de kwaliteit van de interne beheersing en de daarmee samenhangende risico's.

Planning & controlcyclus

Fontys zet haar ambities uit de Kwaliteitsagenda om in te bereiken resultaten per jaar. In de jaarlijkse Kaderbrief geeft het College van Bestuur de kaders aan voor de begrotingen en managementcontracten. Elk organisatieonderdeel – instituut of dienst – wordt op basis van een specifiek managementcontract beoordeeld op prestatie-indicatoren die inzicht geven in onderwijskwaliteit en tevredenheid.

Via viermaandelijke managementrapportages (MARAP's) leggen instituten en diensten verantwoording af aan het College van Bestuur. Ook in 2013 vond op deze manier monitoring en evaluatie van de resultaten plaats. De managementrapportages zijn ook bedoeld om de follow-up naar aanleiding van geconstateerde risico's en/of uitgevoerde audits systematisch te bewaken. In de planning & controlcyclus steunt het College van Bestuur op de onafhankelijke analyse bij elke rapportage van control en de uitkomsten van – door onafhankelijke auditors uitgevoerde – kwaliteitsbeoordelingen. Het verbeterbeleid naar aanleiding van de periodieke interne en externe kwaliteitsaudits wordt expliciet opgevolgd via deze cyclus. De analyses bevatten een beoordeling van de prestaties van elk instituut, zowel in historisch perspectief als in vergelijking met de ambities en interne benchmarks. Ook de verantwoording door examencommissies heeft bij Fontys vanaf 2011 structureel een rol in de planning & controlcyclus.

Interne audit

De interne audit op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek is belegd bij een team van auditors. Dit team onderzoekt periodiek elke opleiding en de daarmee verbonden onderzoeksactiviteiten. Het accreditatiekader van de NVAO geldt daarbij als norm. De uitkomsten van de audits vormen de input voor de planning & controlcyclus. De speerpunten in 2013 waren de uitvoering van de periodieke (zesjaarlijkse) interne kwaliteitsaudits op opleidingen die de komende jaren extern gevisiteerd worden, en een thematisch onderzoek naar het functioneren van de examencommissies.

De auditplanning bevat daarnaast interne controles op de kwaliteit van de vitale administratieve processen en informatiesystemen. In 2013 lag het accent op IT-reviews van het nieuwe HR-systeem (voor de personeels- en salarisadministratie), op het nieuwe Studenteninschrijfsysteem (voor het inschrijfproces, het genereren van getuigschriften, de bekostigings- en collegegeldadministratie) en op het nieuwe Kaartmanagementsysteem (voor betalingsverkeer inzake kopiëren, uitleen mediatheek, catering en lockers). Ook deze audits worden opgevolgd aan de hand van een verbeterplan. Als gevolg van toenemende digitalisering van processen zal in de loop van 2014 de informatiebeveiliging opnieuw hoog op de agenda staan.

In control statement

Zorgvuldige vormgeving van governance via toezicht en interne beheersing kan niet meer dan redelijke zekerheid bieden. Toch heeft Fontys naar eigen mening een afdoende effectief systeem van interne risicobeheersing, in relatie tot haar doelstellingen. Er is sprake van audits en een strakke, compromisloze sturing op kwaliteitsverbetering. Het gaat daarbij om de kwaliteit van zowel onderwijs als ondersteunende diensten. Complementair daaraan zijn de beheersingsmaatregelen die op het niveau van de bedrijfsprocessen zijn ingericht. Bovendien is er voortdurende expliciete aandacht voor het eigenaarschap en de 'checks & balances' die docenten, examencommissie en management met elkaar organiseren in het onderwijsproces.

Fontys vertrouwt erop dat haar bedrijfsprocessen in de basis op orde zijn. De uitkomsten van systematisch uitgevoerde analyses en de gevoerde gesprekken in het kader van de planning & controlcyclus bieden daarvoor voldoende aanknopingspunten. Sleutelwoorden in de sturingsfilosofie zijn kwaliteitsbewustzijn, eigenaarschap en vertrouwen. De uitdaging is om te blijven investeren in een effectieve balans tussen regels en vertrouwen, en een evenwichtige vertaling van cijfers naar 'waarden'. De vraag of Fontys 'op koers' ligt, is immers niet in enkele cijfers, kwantitatieve indicatoren of prestatieafspraken uit te drukken. Doorslaggevend is uiteindelijk de waardering van stakeholders voor de prestaties, leeromgeving en afgestudeerden van Fontys.

6.5 Bezoldiging en declaraties College van Bestuur

De minister van OCW heeft verlaagde beloningsmaxima vastgesteld voor het onderwijs. Deze nieuwe beloningsmaxima zijn vastgelegd in de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. Ook is op verzoek van de minister een nieuwe Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen ontwikkeld, die de minister bij brief van 4 februari 2013 heeft goedgekeurd. Fontys conformeert zich aan deze code.

In onderstaande tabel zijn de salarisgegevens van de leden van het College van Bestuur over het jaar 2013 opgenomen.

	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	Totaal bezoldiging
	€	€	€	€	€
mr. M.J.G. Wintels ¹⁾	170.277	0	28.002	0	198.279
drs. E.C. Meijer ²⁾	171.319	0	30.051	0	201.370
drs. W.L.M. de Koning-Martens ³⁾	162.821	0	27.546	0	190.367
dr. J. Welmers ⁴⁾	11.891	0	2.237	0	14.128
Totaal	516.308	0	87.836	0	604.144

- 1) De heer Marcel Wintels heeft op 4 november 2013 aan de Raad van Toezicht gevraagd hem ontslag te verlenen als bestuursvoorzitter van Fontys, hetgeen door de Raad van Toezicht schriftelijk op 14 november 2013 per 31 maart 2014 aan hem is verleend. Door aan de heer Marcel Wintels te vragen nog tot 31 maart 2014 als bestuurder aan te blijven heeft de Raad van Toezicht willen voorzien in een extra waarborg voor bestuurlijke continuïteit en zorgvuldige overdracht in de fase naar een nieuw te vormen weer voltallig College van Bestuur. Dit is wenselijk geacht vanwege het niet-voorzien vertrek van mevrouw Wilma de Koning per 1 december 2013, in welke vacature per eind 2013 en evenmin op dit moment (mei 2014) nog niet was c.q. is voorzien. De bezoldiging 2012 bedroeg € 226.439.
- 2) Bij hernieuwing van het arbeidscontract per 1 september 2013 is de bezoldiging in overeenstemming gebracht met de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. De bezoldiging is per 1 september 2013 verlaagd tot het sectormaximum ad € 198.279 op jaarbasis. Mevrouw Nienke Meijer is per 1 december 2013 benoemd tot voorzitter. De bezoldiging 2012 bedroeg € 203.957.
- 3) Bij hernieuwing van het arbeidscontract per 1 juni 2013 is de bezoldiging in overeenstemming gebracht met de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. De bezoldiging is per 1 juni 2013 verlaagd tot het sectormaximum ad € 198.279 op jaarbasis. De bezoldiging 2012 bedroeg € 203.191.
- 4) De bezoldiging is in overeenstemming met de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013 en bedraagt € 180.434 op jaarbasis.

Een declaratie van een lid van het College van Bestuur wordt zichtbaar geautoriseerd door een ander lid van het College van Bestuur. De declaraties worden tweemaal per jaar beoordeeld door de Raad van Toezicht.

In 2013 zijn onderstaande bedragen door de leden van het College van Bestuur van Fontys gedeclareerd.

	Representatiekosten	Reis- en verblijfkosten	Overige kosten	Totaal declaraties
	€	€	€	€
mr. M.J.G. Wintels	0	105	2.422	2.527
drs. W.L.M. de Koning-Martens	0	64	2.827	2.891
drs. E.C. Meijer	0	0	0	0
dr. J. Welmers	0	0	0	0
Totaal	0	169	5.249	5.418

Zie www.fontys.nl voor een gedetailleerd overzicht van de declaraties.

6.6 Bezoldiging Raad van Toezicht

Voor de honorering van toezichthouders wordt de Wet normering topinkomens aangehouden. Deze wet legt een directe relatie tussen het maximum van de bezoldiging van een bestuurder en de maximale honorering van toezichthouders.

Naam	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkering wegens beëindiging van het lidmaatschap RvT	Totaal bezoldiging
	€	€	€	€	€
prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten ¹⁾	8.000	0	0	0	8.000
J.J.M. Koenen RA CIA	7.000	0	0	0	7.000
ir. S.J. Wittermans	7.000	0	0	0	7.000
prof.dr. E.P.N.M. Borgman ²⁾	6.000	0	0	0	6.000
prof.dr. M.P. van Dieijen-Visser	6.000	0	0	0	6.000
prof.dr.ing. R.H.J. Fastenau ²⁾	6.000	0	0	0	6.000
mr. P.CH. Lodders-Elfferich ²⁾	6.000	0	0	0	6.000
Totaal	46.000	0	0	0	46.000

1) De werkzaamheden over het tweede halfjaar 2013 ad € 4.000 worden in 2014 betaald.

2) De werkzaamheden over 2013 worden in 2014 betaald.

7. FINANCIËN

Het resultaat van Fontys over 2013 bedraagt € 25 miljoen en is toegevoegd aan de reserves. Eind 2013 bedraagt het groepsvermogen van Fontys € 124 miljoen. Het resultaat ligt aanzienlijk hoger dan begroot (€ 0,6 miljoen). Dit verschil wordt voor 60% veroorzaakt door niet-beïnvloedbare of incidentele resultaten (zie 7.2 voor een nadere analyse). Dit cijfer weerspiegelt een, in de afgelopen jaren, zorgvuldig opgebouwde budgetdiscipline en een toegenomen voorzichtigheid bij het aangaan van structurele verplichtingen. Behalve door kostenbeheersing wordt het saldo in 2013 sterk bepaald door onvoorspelbaarheid van de baten. Dankzij een prudent financieel beleid heeft Fontys de nodige armslag gecreëerd om de komende jaren noodzakelijke investeringen in een contextrijke leeromgeving te kunnen doen en duurzaam te investeren in professionalisering van medewerkers en de verdere intensivering van het onderwijs.

7.1 Kengetallen

(x €1.000, tenzij anders vermeld)	2009	2010	2011	2012	2013
Baten	327.006	338.670	332.732	335.068	354.554
Saldo baten en lasten bedrijfsvoering	616	11.522	12.301	18.431	24.382
Resultaat na belastingen	6.855	10.016	8.020	18.639	25.042
Solvabiliteit (groepsvermogen/ totale vermogen)	24,6%	30,1%	33,5%	47,6%	52,5%
Liquiditeit	0,6	0,9	0,7	0,8	1,2
Rentabiliteit	2,1%	3,0%	2,4%	5,6%	7,1%

Door het positieve exploitatieresultaat is het eigen vermogen toegenomen van € 99 miljoen naar € 124 miljoen. De solvabiliteit (de verhouding tussen het groepsvermogen en het totale vermogen) is in 2013 toegenomen van 47,6% naar 52,5%. Volgens het treasurystatuut geldt in het kader van de continuïteit een minimale solvabiliteit van 20%. Dit percentage is in overeenstemming met de minimumeis die wordt gehanteerd door de Stichting Vangnet HBO en de commissie Don (Financieel beleid van onderwijsinstellingen). De Inspectie van het Onderwijs rekent met een ondergrens van 30%. Aan beide normen voldoet Fontys ruimschoots.

De liquiditeitspositie wordt uitgedrukt in de current ratio, die de verhouding weergeeft tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Het rentabiliteitspercentage is berekend door de verhouding te bepalen tussen het resultaat na belastingen en het totaal van de baten.

7.2 Verkorte jaarrekening

De financiële overzichten in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de jaarrekening 2013. De volledige jaarrekening van Stichting Fontys ligt, voorzien van een goedkeurende controleverklaring, ter inzage op het kantoor van de stichting. De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 BW 2 van het Burgerlijk Wetboek en de richtlijnen voor de jaarverslaggeving, zoals geregeld in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs van het ministerie van OCW.

De waardering van activa en passiva is tegen nominale waarde en gebaseerd op historische kosten. De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de transacties zijn overgedragen aan derden. Alleen verliezen en risico's uit 2013 die voor vaststelling van de jaarrekening bekend zijn geworden, zijn meegenomen.

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

Financiële kerngegevens verbonden partijen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen Vermogen 31-12-2013 € x 1.000	Resultaat jaar 2013 € x 1.000	Opgenomen in financiële overzichten %
OOET	Stichting	Eindhoven	2.378	59	100
Kunstcluster	Stichting	Tilburg	-10.219	-881	100
Algemeen Fonds	Stichting	Eindhoven	-7.548	978	100
Fontys Actief	Stichting	Eindhoven	0	-105	100
Certificering Financiële Dienstverlening	Stichting	Eindhoven	5	5	100
Juridische Hogeschool Avans-Fontys	Stichting	Eindhoven	-86	120	50

Geconsolideerde staat van baten en lasten ontleend aan de jaarrekening 2013

(x € 1.000)	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Baten			
Rijksbijdragen OCW	243.287	235.935	230.694
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.289	6.228	5.447
Collegegelden	72.887	69.167	68.418
Baten werk i.o.v. derden	18.102	17.410	19.446
Overige baten	14.989	8.632	11.063
Totaal baten	354.554	337.372	335.068
Lasten			
Personele lasten	254.448	259.320	240.585
Afschrijvingen	15.222	16.092	12.323
Huisvestingslasten	16.411	17.834	17.810
Overige instellingslasten	44.091	45.252	45.919
Totaal lasten	330.172	338.498	316.637
Saldo baten en lasten bedrijfsvoering	24.382	(1.126)	18.431
Saldo financiële baten en lasten	665	1.699	208
Resultaat voor belastingen	25.047	573	18.639
Resultaat deelnemingen	5	0	0
Groepsresultaat	25.042	573	18.639
Toe te rekenen aan:			
Stichting Fontys	24.926	1.729	19.494
Derden opgenomen in de consolidatie	116	(1.156)	(855)
	25.042	573	18.639

Het resultaat van Fontys over 2013 is € 25 miljoen. Het verschil van € 24,5 miljoen tussen begroting en jaarresultaat wordt voor 60% (€ 14,7 miljoen) veroorzaakt door niet-beïnvloedbare of incidentele resultaten.

De ontwikkelingen rond de langstudeerdersmaatregel in 2012 en het Herfstakkoord in 2013 maakten het lastig om te anticiperen op de ontwikkeling van de Rijksbijdrage. In 2013 waren de baten hoger dan begroot vanwege een extra Rijksbijdrage van € 7,3 miljoen en een eenmalige bate vanwege de voorgenomen opheffing van Stichting Waarborgfonds HBO van € 3,5 miljoen. Daarnaast is een teruggaaf van de Belastingdienst ontvangen van € 1,1 miljoen. Na aftrek van bijna € 12 miljoen aan meevallers als direct gevolg van recent overheidsbeleid en buitengewone baten, resteert een exploitatiesaldo van € 13 miljoen waarop de instelling zelf invloed kan uitoefenen. Daarvan hangt € 3 miljoen samen met de financieringsstructuur (afkoop van leasecontracten en koerswinst op de obligatieportefeuille) en de verkoop van twee panden. De feitelijke onderuitputting ten opzichte van de in 2013 beschikbare middelen voor het onderwijs bedraagt daarmee € 10 miljoen (ofwel 3% van de totale baten).

Geconsolideerde balans ontleend aan de jaarrekening 2013

(na resultaatbestemming x €1.000)

	31-12-2013	31-12-2012
Activa		
Vaste Activa		
Materiële vaste activa	128.179	137.324
Financiële vaste activa	6.516	6.181
Totaal Vaste Activa	134.695	143.505
Vlottende Activa		
Vorraden	229	281
Vorderingen	17.397	14.570
Liquide middelen	83.877	49.626
Totaal Vlottende Activa	101.503	64.477
TOTAAL ACTIVA	236.198	207.982
Passiva		
Eigen vermogen	139.374	114.448
Aandeel derden in groepsvermogen	(15.427)	(15.543)
Groepsvermogen	123.947	98.905
Voorzieningen	12.084	12.378
Langlopende schulden	15.114	15.524
Kortlopende schulden	85.053	81.175
Totaal Passiva	236.198	207.982

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2012 afgenomen met € 9,1 miljoen omdat de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen.

De liquide middelen hebben voornamelijk betrekking op banktegoeden. In verband met de zekerheidstelling voor de lening van de gemeente Tilburg aan Stichting Kunstcluster is een bedrag van € 3,3 miljoen gereserveerd. Daarnaast is een bedrag van € 1,5 miljoen geblokkeerd in verband met uitstaande bankgaranties. De overige liquide middelen staan vrij ter beschikking.

Het resultaat 2013 is toegevoegd aan het groepsvermogen, dat daardoor is toegenomen met € 25 miljoen. Ultimo 2013 bedraagt de bestemmingsreserve privaat € 17,8 miljoen (2012: € 17,8 miljoen).

De voorzieningen zijn per saldo afgenomen met € 0,3 miljoen.

(x €1.000)	31-12-2012	Saldo dotaties/onttrekkingen	31-12-2013
Reorganisatie en personele frictie	3.338	(662)	2.676
Wachtgeld	5.353	1.637	6.990
Arbeidsongeschiktheid	1.623	(1.211)	412
Jubilea	1.840	(92)	1.748
Overige	224	34	258
Totaal	12.378	(294)	12.084

Opheffing Stichting Waarborgfonds HBO

In verband met de overdracht van het economisch claimrecht van het onroerend goed aan de hbo-instellingen, de zogenaamde OKF-operatie, is in 1993 de Stichting Waarborgfonds HBO opgericht. De Vereniging Hogescholen (HBO-raad) heeft begin 2011 de intentie uitgesproken om het Waarborgfonds per 1 januari 2013 op te heffen. In de bestuursvergadering van het Waarborgfonds op 18 mei 2011 is de uitgesproken intentie formeel bekrachtigd tot besluit. Dit onder de voorwaarde dat alle geborgde leningen zijn afgelost en het Waarborgfonds geen verplichtingen meer open heeft staan. Gebleken is dat naast het beëindigen van alle borgingscontracten er eveneens een Koninklijk Besluit nodig is om de wet (WHW) aan te passen. Instellingen zijn namelijk ook wettelijk verplicht zich bij het Waarborgfonds aan te sluiten.

Zowel aflossing van de laatste borging als aanpassing van de WHW hebben niet plaatsgevonden in 2013. Om die reden is opheffing van de stichting op korte termijn niet te verwachten. In 2013 is door het Waarborgfonds een eerste uitkering gedaan van € 3,5 miljoen. De hoogte van de slotuitkering is onzeker, als gevolg hiervan bestaat nog onvoldoende zekerheid om tot waardering van de vordering over te gaan. Bij ongewijzigde omstandigheden heeft Fontys recht op een bedrag uit de oorspronkelijk ingebrachte hoofdsom ter grootte van € 2,8 miljoen.

7.3 Financiering

(x €1.000)	2013	2012
Kasstroom uit operationele activiteiten	42.228	(12.306)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(7.567)	(10.931)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(410)	(1.149)
Mutatie liquide middelen	34.251	(24.386)

De kasstroom uit operationele activiteiten is fors positief als gevolg van het resultaat 2013 van € 25 miljoen en de afschrijvingen van € 15 miljoen. De negatieve kasstroom 2012 van € 24,4 miljoen was hoofdzakelijk het gevolg van het besluit tot vervroegde aflossing van de langlopende schuld bij de Deutsche Bank voor een bedrag van ruim € 35 miljoen.

7.4 Treasury

Het treasurystatuut bevat de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid voor Stichting Fontys. Het statuut volgt de minimumeisen uit de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 (ministerie van OCW). Het treasurybeleid waarborgt de financiële continuïteit van Fontys en minimaliseert de financiële risico's en financieringslasten. Daarom is het alleen toegestaan dat overtollige middelen volledig risicomijdend worden belegd. Vanwege risicospreiding zijn de liquide middelen van Fontys verdeeld over vier Nederlandse banken.

7.5 Begroting 2014, meerjarenraming en continuïteit

Fontys verwacht dat het aantal studenten in 2014 nog stijgt, onder invloed van de doorstroom in de hoofdfase van grote instroomcohorten in de afgelopen jaren. Vanaf studiejaar 2015-2016 houdt Fontys rekening met een daling van zowel de instroom als het totale aantal inschrijvingen onder invloed van demografische en economische ontwikkelingen.

Fontys streeft ernaar om de verhouding tussen de gemiddelde formatie en het gemiddelde studentenaantal minimaal te handhaven op het niveau van de begroting 2014. De meerjarenraming is gebaseerd op de veronderstelling van een stabiele verhouding tussen studentenaantal en formatie.

Kengetal	t = 2013	2014*	2015*	2016*
Personeelsformatie	OOP 1.168	OOP 1.205	OOP 1.205	OOP 1.172
	OP 2.093	OP 2.143	OP 2.143	OP 2.086
Aantal fte 31 december	Totaal 3.261	Totaal 3.348	Totaal 3.348	Totaal 3.258
Aantal fte gemiddeld	3.211	3.368	3.370	3.280
Studentenaantal				
bij aanvang studiejaar jaar t	42.705	43.398	42.081	41.294
gemiddeld verslagjaar	41.448	42.936	42.959	41.819

* prognose

Handhaving van het marktaandeel in afgelopen jaren biedt perspectief om de bestedingsruimte voor het primaire proces in 2014 en 2015 op peil te kunnen houden, uiteraard onder voorbehoud van eventuele bezuinigingsrondes van het kabinet.

In de raming is verondersteld dat de baten uit Rijksbijdrage vanaf 2016 afnemen vanwege een lichte daling van het marktaandeel met ingang van 2014. De collegegelden en personele lasten fluctueren als gevolg van bovengenoemde ontwikkeling van de studentenaantallen en personeelsformatie.

Meerjarenraming: exploitatiesaldo (bedragen in m€)				
BATEN	2013	2014*	2015*	2016*
Rijksbijdrage	243,3	244,5	244,3	240,8
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5,2	5,9	6,0	6,0
College-, cursus- en examengelden	72,9	78,0	80,2	79,0
Baten in opdracht van derden	18,1	16,1	16,1	16,1
Overige baten	15,0	8,4	8,4	8,4
TOTAAL BATEN	354,5	352,9	355,0	350,3
LASTEN	2013	2014*	2015*	2016*
Personeelslasten	254,5	273,3	276,2	271,3
Afschrijvingen	15,2	16,7	17,2	17,2
Huisvestingslasten	16,4	18,6	19,7	19,7
Overige lasten	44,1	43,0	42,0	42,0
TOTAAL LASTEN	330,2	351,6	355,1	350,2
Saldo baten en lasten	24,3	1,3	-0,1	0,1
Saldo financiële bedrijfsvoering	0,7	0,0	0,3	0,4
RESULTAAT	25,0	1,3	0,2	0,5

* prognose

De afschrijvingslasten nemen toe als gevolg van de al gestarte renovatie van één van de panden op locatie Rachelsmolen in Eindhoven. De huisvestingslasten nemen daarnaast toe door huur van een locatie in de binnenstad van Eindhoven met ingang van zomer 2014 vanwege de verwachte toename van het aantal techniekstudenten. De strategische huisvestingagenda wordt in de loop van 2014 geactualiseerd, nieuwe investeringen die voortvloeien uit deze agenda zijn in deze raming niet verwerkt.

De begroting 2014 sluit met een positief exploitatiesaldo van € 1,3 miljoen. Dit is exclusief de mogelijke buitengewone bate van € 2,8 miljoen uit hoofde van de verwachte slotuitkering na opheffing van Stichting Waarborgfonds HBO.

Meerjarenraming: balans (bedragen in m€)				
ACTIVA	2013	2014*	2015*	2016*
VASTE ACTIVA				
Materiële vaste activa	128,2	129,1	120,9	112,7
Financiële vaste activa	6,5	6,5	6,5	6,5
TOTAAL VASTE ACTIVA	134,7	135,6	127,4	119,2
VLOTTENDE ACTIVA	101,5	104,9	114,3	121,9
TOTAAL ACTIVA	236,2	240,5	241,7	241,1
PASSIVA	2013	2014*	2015*	2016*
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	106,1	107,4	107,6	108,1
Bestemmingsreserve privaat	17,8	17,8	17,8	17,8
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	123,9	125,2	125,4	125,9
VOORZIENINGEN	12,1	12,1	12,1	12,1
LANGLOPENDE SCHULDEN	15,1	14,7	14,3	13,9
KORTLOPENDE SCHULDEN	85,1	88,5	89,9	89,2
TOTAAL PASSIVA	236,2	240,5	241,7	241,1

* prognose

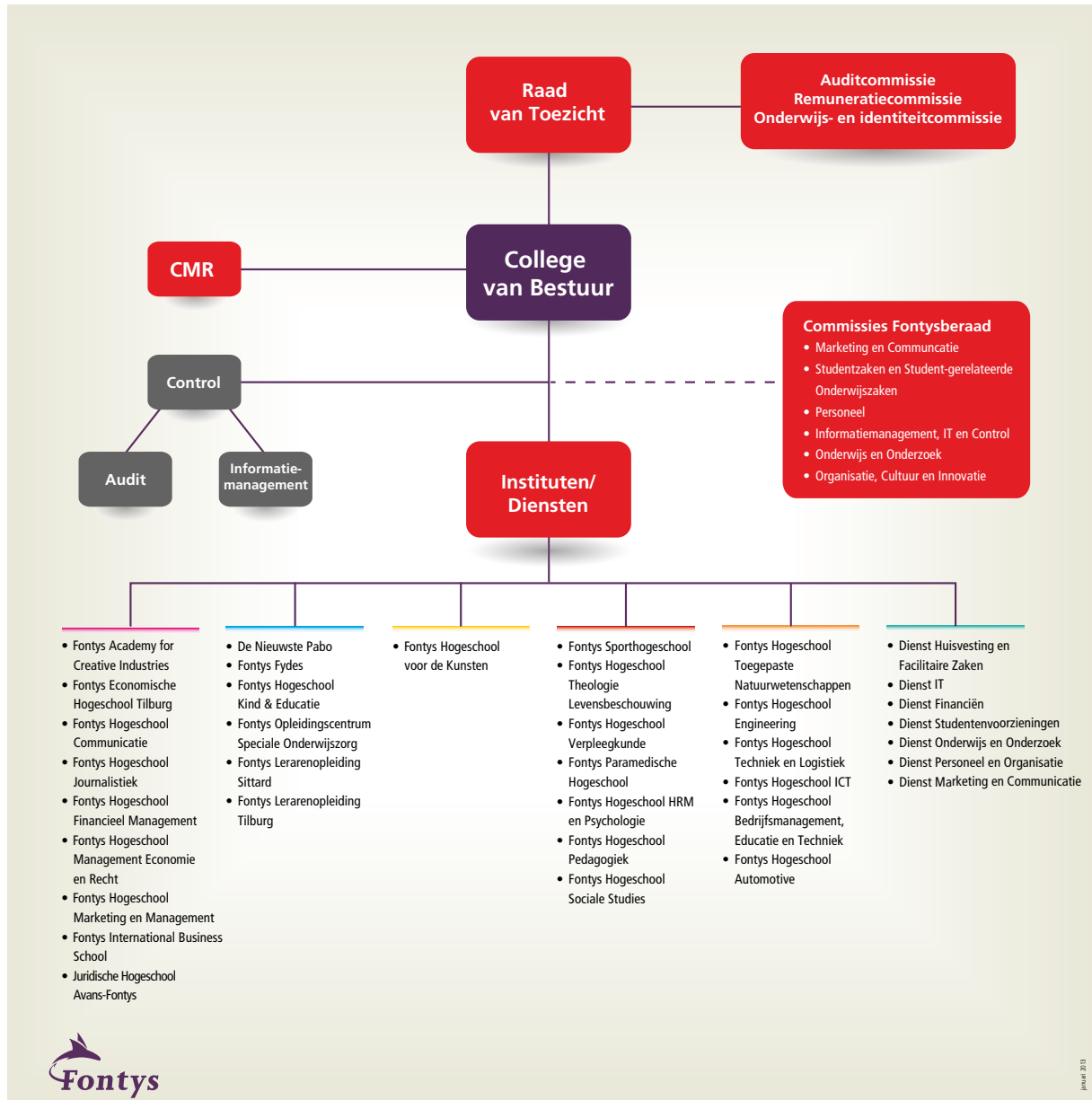
De prognose in meerjarig perspectief geeft geen aanleiding tot zorg over het financiële fundament van Fontys. De geschetste ontwikkeling van de vermogens- en liquiditeitspositie geeft overigens een geflatteerd beeld, maar laat tevens zien dat er ruimte is voor noodzakelijke investeringen in de contextrijke leeromgeving die mede op grond van de geactualiseerde strategische agenda voor 2015-2020 in de loop van 2014 in de raming verwerkt worden.

7.6 Melding Wet Normering Topinkomens

De Wet Normering Topinkomens (WNT) kent een meldings- en publicatieverplichting. Van elke reguliere functionaris van wie de bezoldiging in 2013 hoger is dan de WNT-norm van € 228.599 moet een aantal gegevens worden gemeld en gepubliceerd. Wanneer sprake is van een overschrijding moet deze worden gemotiveerd en toegelicht. In 2013 geldt deze publicatieverplichting voor alle functionarissen in dienstbetrekking.

Fontys heeft in 2013 geen beloningen betaald aan functionarissen in dienstbetrekking die de bezoldigingsnorm van € 228.599 overschrijden.

BIJLAGE 1 ORGANOGRAM



BIJLAGE 2 OVERZICHT LECTORATEN PER 31-12-2013

Economie & Communicatie
Futures Research & Trendwatching <i>Onderzoekt de toekomst van maatschappij en technologie, en richt zich specifiek op trends: naast trendverkenning ook het gebruik van trends in ander toekomstonderzoek, zoals scenario's en roadmapping.</i>
iMotion of sportbusiness <i>Houdt zich bezig met onderwijsinnovatie en kennisontwikkeling op het gebied van de emotie van sport, en voedt daarmee studenten en docenten om de toekomst van de sportbusiness vorm te geven.</i>
International Business & Management in an Euregional Perspective <i>Legt verbindingen tussen hoger onderwijs, bedrijfsleven, overheid en maatschappij voor een sterkere marktpositie van het interregionaal samenwerkingsverband Euregio.</i>
Creative industries & social innovation <i>Verankert onderzoek naar creatieve industrie en sociale innovatie in de praktijk, en richt zich sterk op kennisdeling van nieuwe inzichten: 'connecting creativity'.</i>
Brainport 2020 <i>Onderzoekt hoe de regio zich kan ontwikkelen tot internationale topregio, en kijkt daarvoor naar waardering, financiering en regionale inbedding van snelgroeiende hightech start-ups.</i>
Journalistiek en innovatie <i>Geeft een impuls aan vernieuwing van de journalistiek, door nieuwe concepten te onderzoeken en te experimenteren met innovatieve vormen.</i>
Onderwijsrecht <i>Richt zich op kennisontwikkeling rond de juridische positie van leerlingen, ouders en studenten, en beslaat daarmee zowel het publiek- als privaatrecht.</i>
Communicatiestrategieën voor de netwerksamenleving: Thought leadership <i>Geeft inzicht in de wijze waarop communicatie ingezet kan worden door een bedrijf om de positie van thought leader te bereiken</i>

Educatie
Leren en innoveren <i>Vergaart en ontwikkelt kennis over het leerproces van leerlingen, leraren en organisaties, en adviseert en begeleidt het werkveld over praktische toepassing.</i>
Vakdidactiek van de gammavakken <i>Onderzoekt toekomstgerichte vakdidactiek van de gammavakken en geeft daarmee docenten richtlijnen voor effectieve en aansprekende lesprogramma's.</i>
Vreemde talendidactiek in veranderende leeromgeving <i>Onderzoekt optimale en betekenisvolle taalleerprocessen en de rol van nieuwe media in het vreemdetalenonderwijs van de 21e eeuw.</i>
Eigentijds toetsen en beoordelen <i>Stimuleert bewustwording van het belang van een goede toets- en beoordelingspraktijk onder docenten en onderzoekt eigentijdse, effectieve manieren van toetsing.</i>
Taalbeleid en diversiteit <i>Richt zich op opleiding en professionalisering van taalvaardige en taalgerichte leraren in een meertalige omgeving.</i>
Didactiek van het techniekonderwijs <i>Onderzoekt, ontwikkelt en implementeert nieuwe kennis rondom didactiek van het techniekonderwijs, en focust onder meer op de integratie van vakinhoudelijke scholing in het curriculum van technische lerarenopleidingen.</i>
Professionaliteit van de beroepsgroep leraren en lerarenopleiders <i>Richt zich op effectieve professionalisering van de beroepsgroep leraren en lerarenopleiders, met name in en door het werk.</i>
Meesterschap <i>Onderzoekt en stuurt leerprocessen van toekomstige docenten binnen de context van de school waar zij een groot deel van de opleiding doorbrengen.</i>
Bètadidactiek <i>Onderzoekt wat de gevolgen voor leerlingen zijn van veranderingen in bètaonderwijs en hoe docenten (in opleiding) effectief en aansprekend bètaonderwijs vormgeven.</i>
Beroepsethiek van leraren <i>Stimuleert en ontwikkelt docenten in hun vormende taak en deugdelijke beroepshouding, met de morele vorming van leerlingen in het speciaal, basis- of voortgezet onderwijs als doel.</i>
Leerkracht in (interdisciplinair) samenwerken aan ontwikkelingskansen van hun leerlingen <i>Onderzoekt hoe de leerkracht zijn unieke rol als spil in het netwerk rond de leerling optimaal invult ten behoeve van de ontwikkeling van het kind.</i>

Kunsten
Kunstpraktijk en samenleving <i>Onderzoekt, beschrijft en verklaart de invloed van maatschappelijke veranderingen op de artistieke praktijk, en tast mogelijkheden af van een ideologische (her)positionering van de kunsten.</i>
Stedelijke strategieën <i>Ontwikkelt concepten, strategieën en instrumenten waarmee ruimtelijk ontwerpers hun rol kunnen aanpassen aan de manier waarop stedelijke transformatie tegenwoordig tot stand komt.</i>

Mens en Maatschappij
Evidence-Based Practice <i>Ontwikkelt kennis over implementatie en evaluatie van evidence-based practice, en ondersteunt professionals in de ontwikkeling van hun eigen praktijkvoering: 'practice development'.</i>
Duurzaam werken <i>Draagt met direct toepasbaar onderzoek naar re-integratie van mensen met beperkingen in het arbeidsfunctioneren bij aan arbeidsparticipatie in de praktijk.</i>
Orthopedagogiek – diversiteit en orthopedagogisch handelen <i>Ontwikkelt samen met het beroepenveld werkwijzen en methodieken die bijdragen aan een positieve ontwikkeling van niet-westerse kinderen en jongeren binnen jeugdzorg en jeugdhulpverlening.</i>
Mens en Technologie <i>Bestudeert de wederzijdse beïnvloeding van mens en technologie, en richt zich op thema's als acceptatie van technologie, gedragsverandering en gebruikersbeleving.</i>
Move to be <i>Ontwikkelt slimme oplossingen voor verantwoord en duurzaam sporten en bewegen, gericht op het individu, zijn omgeving en setting.</i>
Health innovations and technology <i>Draagt bij aan de levenskwaliteit van patiënten, met onderzoek op het snijvlak van gezondheidszorg en technologie.</i>
Beroepsinnovatie brede bachelor of social work <i>Ontwikkelt een nieuwe kijk op de benodigde competenties van de moderne hulpverlener.</i>

Techniek
Software quality and testing <i>Houdt zich bezig met kennisopbouw over de kwaliteit van software, die wereldwijd kan toenemen met meer aandacht voor kwaliteitsverbetering en tijdig testen.</i>
Future power train <i>Richt zich op de globale energiehuishouding van toekomstige automotieve voertuigen, en wil daarmee uitgroeien tot belangrijk onderzoekspartner voor het MKB.</i>
Big data <i>Initieert praktijkgericht onderzoek naar complexe en dynamische verzamelingen gegevens, draagt bij aan onderwijsontwikkeling en richt zich op kenniscreatie en -circulatie.</i>
Thin films & functional materials <i>Draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe toepassingen van functionele polymeren (materialen die de eigenschappen van plastics combineren met nieuwe eigenschappen), zoals media voor informatieopslag.</i>
Architectuur van embedded systemen <i>Doet praktijkgericht onderzoek naar software voor apparaten en machines, en maakt de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van embedded systemen toepasbaar binnen de bestaande engineeringpraktijken.</i>
Mechatronica and robotics <i>Doet, in nauwe samenwerking met bedrijven uit de regio Eindhoven, toegepast onderzoek op het gebied van hightech mechatronica en robotica, met name voor het bedrijfsleven en het engineeringonderwijs op hbo-niveau.</i>
Supply chain management <i>Bundelt kennis en ervaring over de inrichting en beheersing van de goederenstroom in de logistieke keten, met als aandachtsgebieden onder meer de regiefunctie en ICT-ontwikkelingen.</i>
Automotive control <i>Bouwt kennis op door toegepast onderzoek naar technologieën van Smart Mobility en legt verbindingen tussen werkveld en onderwijs.</i>
Business Entrepreneurship <i>Geeft richting en inhoud aan toegepast onderzoek naar bedrijfskundige vraagstukken, en dient zo als voedingsbodem voor thematische en methodologische onderwijsvernieuwing.</i>
Serious game design <i>Onderzoekt onder meer de motiverende factor van games en de inzet van games in cultuur, entertainment, onderwijs en gezondheidszorg.</i>

BIJLAGE 3 KENGETALLEN MEDEWERKERS

Medewerkers in loondienst

		31-12-2012		31-12-2013	
		Personen	fte	Personen	fte
Onderwijs- ondersteunend	Man	463	440	469	445
	Vrouw	925	698	947	723
	Totaal OOP	1.388	1.138	1.416	1.168
Onderwijzend	Man	1.405	1.136	1.426	1.167
	Vrouw	1.222	863	1.286	926
	Totaal OP	2.627	1.999	2.712	2.093
Totaal		4.015	3.137	4.128	3.261

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

	31-12-2009	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013
OOP	40%	38%	37%	36%	36%
OP	60%	62%	63%	64%	64%

Leeftijdsopbouw per 31-12-2013, totaal en naar geslacht (aantallen personen)

	Man	Vrouw	Totaal	%
<= 25	33	78	111	2,7%
>25 - <=35	282	487	769	18,6%
>35 - <=45	413	613	1.026	24,9%
>45 - <=55	542	653	1.195	28,9%
>55 - <=65	622	402	1.024	24,8%
>65	3	0	3	0,1%
Totaal	1.895	2.233	4.128	100%
%	46%	54%		

Flexibele contractvormen naar domein per 31-12-2013

Sector	Formatie	Formatie
	aan IW-OOET (fte) ³	aan tijdelijke contracten (D4, D5, D6, UT, BT, OOET) (fte)
Economie	32	154
Educatie	11	51
Kunsten	7	40
Mens & Maatschappij	29	123
Technologie en Innovatie	9	84
Overig	1	27
	89	479

Opleidingsniveau docenten, lectoren en promovendi per 31-12-2013

Opleiding	Formatie (fte)	%
Gepromoveerd	135	6,9%
Master (wo/hbo)	1.241	63,4%
Bachelor (hbo)	550	28,1%
Onbekend	32	1,6%
Eindtotaal	1.958	100,0%

³ IW-OOET (fte) betreft het aantal fte dat in 2013 gedeclareerd is.

BIJLAGE 4 KENGETALLEN STUDENTEN

Inschrijvingen

Totaal aantal inschrijvingen gesplitst in bachelors, masters en Associate degrees

Groei 2013 tov 2012

Opleidingstype	2011	2012	2013	Aantal	Percentage
Bachelor	36.357	37.425	39.639	2.214	6%
Master	3.657	2.852	2.601	-251	-9%
Associate degree	389	470	465	-5	-1%
Eindtotaal	40.403	40.747	42.705	1.958	5%

Het aantal inschrijvingen steeg in 2013 met 4,8%. Landelijk nam de studentenpopulatie toe met 4,4%, zo geeft de Vereniging Hogescholen aan.

Het aantal inschrijvingen voor de voltijd bacheloropleidingen nam toe met 5,7%. Daarmee werd het verminderd aantal inschrijvingen voor de deeltijd bacheloropleidingen (minus 3,7%) ruim gecompenseerd. De afname van het aantal inschrijvingen voor de masteropleidingen werd – net als vorig jaar – vooral veroorzaakt door het dalend aantal inschrijvingen bij Special Educational Needs (sector Educatie), mede onder invloed van het overdragen van een aantal lesplaatsen.

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

Groei 2013 tov 2012

Sector	2011	2012	2013	Aantal	Percentage
Economie	12.449	13.201	14.386	1.185	9%
Educatie	10.977	9.946	9.593	-353	-4%
Gezondheidszorg	2.885	3.127	3.418	291	9%
Kunsten	1.501	1.423	1.497	74	5%
Mens en maatschappij	6.345	6.563	6.588	25	0%
Techniek	6.246	6.487	7.223	736	11%
Eindtotaal	40.403	40.747	42.705	1.958	5%

Procentueel was de grootste toename te zien in de sector Techniek, vooral bij de bacheloropleidingen ICT en Mechatronica. De vorig jaar geregistreerde toename van het aantal inschrijvingen in de sector Economie voor de bacheloropleidingen Communicatie, Commerciële Economie en Lifestyle heeft zich dit jaar gecontinueerd: opnieuw nam het aantal inschrijvingen toe.

Het aantal inschrijvingen in de sector Gezondheidszorg steeg fors door de groei bij de Bachelor Opleiding tot Verpleegkundige.

De daling van het aantal inschrijvingen bij de Master Special Educational Needs werkte sterk door in de inschrijvingsaantallen van de sector Educatie. Over meerdere jaren bezien is echter te constateren dat de daling in deze sector afvlakt.

Inschrijvingen per lesplaats (bachelors, masters en Associate degrees)

Lesplaats	2012	2013	Groei	Aandeel 2012	Aandeel 2013
Eindhoven	19.294	20.503	6%	47%	48%
Tilburg	13.903	14.796	6%	34%	34%
Venlo	3.563	3.838	8%	9%	9%
Sittard	1.755	1.704	-3%	4%	4%
's-Hertogenbosch	742	783	6%	2%	2%
Overig	1.490	1.081	-27%	4%	3%
Totaal	40.747	42.705	5%	100%	100%

Ook in 2013 is de trend naar concentratie van onderwijslocaties gecontinueerd. Het gezamenlijke aandeel van Eindhoven, Tilburg en Venlo steeg van 90,2 naar 91,6%.

Inschrijvingen naar opleidingsvorm (bachelor, master, Associate degrees)

Lesvorm	2011	2012	2013
Voltijd	75%	78%	81%
Deeltijd	24%	21%	18%
Duaal	1%	1%	1%
Totaal	100%	100%	100%

Het aandeel van de voltijdinschrijvingen steeg in vier jaar tijd van 73% in 2010 naar 81% in 2013 en werd ook dit jaar gecontinueerd. Een sterke daling van het aantal deeltijdinschrijvingen werd geregistreerd bij de masteropleiding Special Educational Needs.

Afgestudeerden

Afgestudeerden per sector (bachelors, masters en Associate degrees)

Sector	Voltijd			Deeltijd en Duaal			Totaal		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Economie	1.555	1.440	1.573	211	284	153	1.766	1.724	1.726
Educatie	887	978	847	2.160	1.907	1.276	3.047	2.885	2.123
Gezondheidszorg	426	379	415	122	205	208	548	584	623
Kunsten	277	275	224	72	66	68	349	341	292
Mens en maatschappij	771	825	815	212	243	266	983	1.068	1.081
Techniek	766	820	730	148	159	159	914	979	889
Totaal	4.682	4.717	4.604	2.925	2.864	2.130	7.607	7.581	6.734

Het aantal afgestudeerden is per studiejaar weergegeven voor de periode oktober tot en met september. Bij de bacheloropleidingen zijn bijna 4% minder eindexamen's toegekend vergeleken met studiejaar 2011-2012. Het aantal verstrekte diploma's bij de masteropleiding Special Educational Needs daalde van 1.240 in 2011 naar 645 in 2012 door krimp in de studentenaantallen in afgelopen jaren. Dit werkte door in de aantallen voor de sector Educatie.