



Kaderbrief 2019

voor de planning en beheersing van Fontys Hogescholen

versie	datum	Status
0.1	26-06-2018	1^e conceptversie met aangepaste financiële paragraaf ten behoeve van richtinggevende besluitvorming in CvB en op basis daarvan: - toelichting in financiële commissie CMR op 28 juni 2018
0.2	28-06-2018	1^e integrale conceptversie Kaderbrief ten behoeve van: -> bespreking in commissie IM/IT & control op 5 juli 2018 -> bespreking met financiële commissie CMR op 3 juli 2018 -> informatieve en meningsvormende bespreking in (auditcommissie en) RvT op 2 en 9 juli 2018
1.0	17-07-2018	oplevering 2^e concept Kaderbrief, op basis van standpuntbepaling CvB over feedback commissie IM/IT & control, financiële commissie CMR en RvT
	20-08-2018	2 ^e concept Kaderbrief ter informatie in commissie IM/IT & control (toelichting aanpassingen o.b.v. feedback juni).
	28-08-2018	2^e concept Kaderbrief in CvB: vaststellen
2.0	13-09-2018	definitief concept ter bespreking in CMR: verzoek om instemming op beleidsuitgangspunten voor de geconsolideerde begroting.
3.0	20-09-2018	Definitieve versie, vastgesteld door CvB met instemming van CMR op uitgangspunten geconsolideerde begroting.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Strategische koers in meerjarig perspectief.....	4
2.1	Onze missie	4
2.2	Strategische agenda: Fontys Focus 2016-2020	4
2.3	Sturingsfilosofie College van Bestuur	6
3.	Focus, accenten en prioriteiten in 2019.....	8
3.1	Van strategie naar operatie	8
3.2	Strategisch risicoprofiel	13
4.	Managementcontracten en managementrapportages	15
5.	Planvorming en verantwoording programma's en projecten.....	16
5.1	Afbakening Fontys programma- en projectportfolio	16
5.2	Sturing en verantwoording Fontys programma- en projectportfolio.....	16
6.	Begroting en interne bekostiging	19
6.1	Beleidsuitgangspunten begroting	19
6.2	Uitgangspunten verdeelmodel.....	24
6.3	Verdeling rijksbijdrage 2019	25
6.4	Budgettering en afdrachten diensten 2019.....	30
6.5	Strategische budgetruimte	32
6.6	Kaders voor financiering van projecten of programma's	33
7.	Tijdpad / jaarkalender planning & control 2019.....	36
Bijlage I	Planning totstandkoming begroting en managementcontract 2019	
Bijlage II	Planning & Control cyclus jaarkalender 2019	

1. Inleiding

Deze Kaderbrief beschrijft de uitgangspunten voor de planning en beheersing van Fontys. Onze missie - zoals beschreven in paragraaf 2.1 - vormt hiervoor de inhoudelijke basis. De Kaderbrief geeft richting aan de 'ruimte binnen kaders' die de afzonderlijke organisatieonderdelen hebben om invulling te geven aan deze missie. Ook de financiële kaders komen in dit document aan bod: de kaders voor de begroting van Fontys als geheel en de verdeelprincipes die Fontys daarbij hanteert voor de begrotingen van de instituten en diensten.

Doelgroepen en doel

De Kaderbrief is bedoeld voor het management van de instituten, diensten van Fontys. Zij gebruiken het document in de eerste plaats bij het opstellen van hun strategische meerjarenplannen, zowel in domeinverband als op instituuts- of dienstniveau. Vertrekpunt daarvoor zijn de maatschappelijke opdracht en de ambities van Fontys als geheel. De directeuren werken dit plan uit in het jaarlijkse managementcontract (MACON), dat de basis vormt voor de viermaandelijke managementrapportages (MARAP's), en in de beleidsrijke begroting 2019 van hun organisatieonderdeel. Tevens geeft dit document de kaders weer voor de sturing en beheersing van de instituuts- en dienst overstijgende strategische programma's en projecten en de opdrachten die de directeuren in domeinverband gezamenlijk oppakken.

De Kaderbrief is ook een belangrijk document voor de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van Fontys. De CMR adviseert het College van Bestuur en heeft instemmingsrecht op de uitgangspunten van het financieel beleid en de hoofdlijnen van de begroting (die zijn opgenomen in hoofdstuk 6), waarvan het bestedingsplan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen onderdeel uitmaakt.

Leeswijzer

De Kaderbrief start vanuit de strategische koers in meerjarig perspectief. In hoofdstuk 2 is beknopt weergegeven hoe onze missie is vertaald naar de strategische agenda "Fontys Focus 2020", die in 2016 is vastgesteld. "Fontys Focus 2020" beschrijft welke toegevoegde waarde Fontys levert voor student, werkveld en (regionale) samenleving, en welke ambities daaruit voortvloeien voor de periode 2016-2020. Samen met de sturingsfilosofie van het College van Bestuur vormt deze strategische agenda voor de directeuren van instituten en diensten een inhoudelijk richtpunt voor hun strategisch meerjarenplan. In hoofdstuk 3 worden de strategische doelstellingen geoperationaliseerd, waarbij prioriteiten en accenten voor 2019 zijn aangebracht. Ook behandelt dit hoofdstuk de strategische risico's: de aspecten die extra aandacht vragen om onze maatschappelijke opdracht en ambities te kunnen realiseren.

Hoofdstuk 4 bevat de concrete vertaling naar kaders voor de managementcontracten en managementrapportages van instituten, diensten en domeinen, de resultaatgebieden die hierin een rol spelen en de evaluatiekalender voor de planning & control cyclus op instituuts-, dienst- en domeinniveau. Hoofdstuk 5 gaat in op de kaders voor programma's en projecten binnen Fontys. Ook het verantwoordingsproces is in deze hoofdstukken beschreven.

Hoofdstuk 6 beschrijft de beleidsuitgangspunten voor de begroting en het interne bekostigingsmodel. Hier wordt duidelijk over welke middelen Fontys beschikt en hoe deze middelen worden aangewend naar beleidsterreinen en verdeeld over de verschillende organisatieonderdelen. Dit hoofdstuk beschrijft tevens de kaders voor de begroting 2019 van de instituten en diensten. De CMR heeft instemmingsrecht op de beleidsuitgangspunten in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 7 en de bijlagen bevatten het tijdspad voor de planning & controlcyclus.

In de jaarkalender is vermeld wanneer directeuren welke documenten moeten aanleveren bij Control en wanneer de documenten worden besproken met het College van Bestuur. Ook de rapportagelijnen aan de CMR en de Raad van Toezicht is in de jaarkalender opgenomen.

Deze Kaderbrief wordt gepubliceerd op de control-portal: <https://connect.fontys.nl/diensten/control>. Op deze portal zijn ook de relevante formats en ondersteunende documenten te vinden.

2. Strategische koers in meerjarig perspectief

De kaders voor de instituten en diensten en voor de (gezamenlijke) programma's en projecten binnen Fontys, zijn gebaseerd op onze missie. Dit hoofdstuk beschrijft deze missie (paragraaf 2.1), de daaruit voortvloeiende indicatoren uit de strategische agenda (paragraaf 2.2) en de sturingsfilosofie van het College van Bestuur (paragraaf 2.3). Ook het strategisch risicoprofiel (paragraaf 2.4) heeft invloed op de planning & control van de instituten, diensten, domeinen en programma's en projecten.

2.1 Onze missie

Fontys wil een brede, vooraanstaande kwaliteitshogeschool zijn, die als kennisinstelling met onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de continuïteit en innovatiekracht van bedrijven en instellingen in de regio en daarbuiten.

We hebben een **heldere maatschappelijke opdracht**: het bieden van inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek dat betekenisvol is voor de samenleving, waarbij beiden onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Onze opdracht bestaat in de kern uit twee elementen:

1. studenten het vooruitzicht bieden dat ze hun talenten gaan ontdekken en zich optimaal en op eigen wijze ontwikkelen tot startbekwame professionals die maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, bijdragen aan innovaties in hun werkveld en zich blijvend ontwikkelen.
2. werken aan innovaties in het werkveld op thema's die er voor de regio's toe doen, in samenwerking met overheid, instellingen en bedrijven.

Bij deze opdracht hanteren we de volgende **uitgangspunten**:

Groei door aandacht en uitdaging

We bieden elke student de ruimte om zijn talenten te ontplooiën in de context van de maatschappelijke ontwikkelingen. Met uitdagend onderwijs en praktijkgericht onderzoek halen we het maximale uit de student naar boven.

Groot in kleinschaligheid

Voor studenten is de beroepsopleiding de thuisbasis. Het is een stimulerende en inspirerende onderwijsleeromgeving: herkenbaar en persoonlijk. Medewerkers zijn herkenbaar en worden gezien.

Transparant en aanspreekbaar

We voeren op transparante wijze een professionele dialoog met in- en externe stakeholders. Daarmee zijn we aanspreekbaar op ons handelen en onze bijdrage aan de veranderingen in de samenleving.

2.2 Strategische agenda: Fontys Focus 2016-2020

Ontwikkeldoelstellingen en indicatoren strategische agenda 2016-2020

We hebben negen ontwikkeldoelstellingen centraal gesteld die ons inspireren en richting geven aan het realiseren van onze missie. De doelstellingen hebben primair betrekking op de student, het werkveld en de organisatie. Aan alle ontwikkeldoelstellingen zijn indicatoren gekoppeld.

Ontwikkeloelstellingen: de student

1a. Iedere student een optimale ontplooiing

De kern van ons onderwijs is kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie. Hiermee ontwikkelt de student een eigen moreel kompas om vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid op een eigen volwassen wijze in de samenleving te leren functioneren.

Indicatoren:

- In de opleiding is er naast beroepskwalificatie aantoonbare aandacht voor de persoonlijke en socialiserende vorming van de student.
- De student is in staat zijn eigen talent en de ontwikkeling daarvan te expliciteren.

1b. Iedere student op basis van zijn talenten de juiste studiekeuze

De juiste student op de juiste studieplek, zowel voor als na de poort. Daartoe ontwikkelen we een optimaal aanbod van activiteiten op het gebied van studiekeuze en aansluiting.

Indicator:

- Fontys faciliteert iedere student om de juiste studiekeuze te maken, bijvoorbeeld door inbedding van een talentscan in het SLB-traject of door warme overdracht in de keten.

1c. Iedere student het opleidingstraject dat bij hem past

Iedere student heeft eigen kenmerken, elders verworven competenties, vooropleidingen, leerbehoeften en leerstijlen. We bieden voor elke student passende opleidingstrajecten.

Indicator:

- Iedere opleiding biedt al haar studenten de mogelijkheid te kiezen voor gedifferentieerde routes, die aansluiten bij de behoeften van de verschillende doelgroepen.

Ontwikkeloelstellingen: het werkveld

2a. Een proactieve bijdrage aan de kennisagenda voor de internationaal georiënteerde regio's

We willen op een aantal thema's erkend en herkend expert zijn en daarmee partner in de maatschappelijke ontwikkeling en vernieuwing van onze regio's.

Indicator:

- Om maatschappelijk effect te sorteren participeert Fontys actief in die netwerken waar de regionale kennisagenda's tot stand komen.

2b. Een open en authentieke leer- en onderzoeksomgeving

We bieden studenten een omgeving waar ze zich kunnen ontwikkelen tot breed inzetbare, kritische, ondernemende en innovatieve kenniswerkers.

Indicatoren:

- Alle studenten participeren in elke fase van de opleiding in een authentieke leer- en onderzoeksomgeving.
- Ieder instituut is actief in één of meerdere relevante kennisgebieden van Fontys.

2c. Ondersteunen van professionals met permanente educatie

We zetten in op passende afstemming van ons opleidingsaanbod op de veranderende behoeften van het werkveld en de werkende professionals.

Indicatoren:

- Groei van het marktaandeel en tevredenheid van het werkveld over ons flexibele aanbod en de gecertificeerde deeltijdopleidingen.
- Bijdrage aan de Human Capital Agenda van de regio met een ontwikkelingsaanbod voor werkenden en werkzoekenden en met de ontwikkeling van strategische partnerships.

Ontwikkeloelstellingen: de organisatie

3a. Professionele leergemeenschap: practice what you teach

Zoals we verwachten dat de student zich ontwikkelt, willen we dat iedere medewerker zich ook professioneel ontwikkelt.

Indicator: - Iedere medewerker kan zijn eigen talenten maximaal ontwikkelen in lijn met de gekozen Fontys-strategie, en wordt hierbij gefaciliteerd.

3b. Een innovatieve organisatie

Vooruitgang vereist dat wij voortdurend openstaan voor vernieuwende impulsen van binnen en buiten onze eigen organisatie, deze vertalen naar ons handelen én verder verspreiden.

Indicator: - Fontys leert systematisch en is wendbaar en innovatief door slagvaardige besluitvorming, creatieve verbindingen met de omgeving en lerende, resultaatgerichte teams.

3c. Innovatie van ons primaire proces

We doen onderzoek naar onderwijs- en onderzoeksmethodologie en willen daarmee een leidende rol vervullen in onderwijsinnovatie en innovatie van praktijkgericht onderzoek.

Indicator: - Fontys wordt erkend als kenniscentrum op het vakgebied onderwijs en onderzoek.

2.3 Sturingsfilosofie College van Bestuur

Het College van Bestuur stuurt op hoofdlijnen en op basis van een richtinggevende strategische agenda, richtinggevende kaders en governance principes (pas toe of leg uit). De directeuren dragen, binnen deze kaders en principes, integrale managementverantwoordelijkheid voor hun eigen instituut of dienst. Fontys hanteert een decentrale besturingsfilosofie, omdat het van belang is dat een instituut optimaal kan acteren in de eigen context en vanuit haar eigen ontwikkelingsfase. Bij de invulling ervan geldt het uitgangspunt “decentraal wat kan, en centraal wat nodig is”. Instituten hebben veel ruimte om zelf invulling te geven aan primaire en ondersteunende processen op het gebied van onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. Voorwaarde is dat praktijkgericht onderzoek en contractactiviteiten te allen tijde een aantoonbare en directe meerwaarde voor het onderwijs hebben. Vanwege de diversiteit van de omgeving waarin zij opereren, hebben instituten ruimte voor eigen aanpak, vormgeving en cultuur van de opleiding, en dus voor “couleur locale”. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden zo dicht mogelijk bij het primaire proces belegd: op het niveau van domeinen, instituten, opleidingen of teams.

Vertrekpunt van de besturingsfilosofie is de verticale sturing, gebaseerd op mandaatverlening van College van Bestuur naar directeur en sturing op doelen via managementcontracten en -rapportages. Waar nodig (voor slagkracht) is flankerend centrale en/of horizontale sturing georganiseerd.

- Op de realisatie van het huisvestingsprogramma 2015-2024 vindt centrale sturing plaats.
- De verantwoordelijkheid voor de sturing en de coördinatie op het ruimtegebruik in bestaande en nieuw gebouwen wordt [in de nabije toekomst] op campus-/stads niveau belegd, en ligt dus niet langer alleen op instituutsniveau.
- De besturing van de informatievoorziening is herijkt en vraagt een mix van centrale en horizontale sturing om een noodzakelijk hoog en beheersbaar vernieuwingstempo te kunnen realiseren in de realisatie van de IV strategie;
- De programma's Flexibilisering en Kwaliteitsportfolio en de profilering op het zwaartepunt TEC for Society vraagt vergaande horizontale samenwerking en dus ook horizontale sturing.

Essentieel onderdeel van de sturingsfilosofie is een set van expliciete Fontys waarden, die richtinggevend zijn voor ons handelen, die we uitdragen en van betekenis voorzien met elkaar. Deze waarden fungeren tevens als moreel kompas voor het handelen bij ethische dilemma's.

Deze uitgangspunten creëren én begrenzen de ruimte binnen kaders en zorgen voor 'vrijheid in gebondenheid'.

In 2018 is een (zelf)evaluatie uitgevoerd door bestuur en management van de bestuurlijke effectiviteit, (bron: verbeterplan organisatie & sturing – 19 juni 2018, versie def 1.2).

Het is nodig om sneller te kunnen acteren op externe ontwikkelingen, om een versterkte ontwikkeling door te maken op het gebied van kwaliteit en om de onderlinge samenwerking te intensiveren. We willen de kloof tussen ambities en de huidige performance verkleinen. Gebleken is dat ontwikkelingen in onze omgeving, in combinatie met onze visie over hoe wij onze ambities willen vormgeven, vragen om meer horizontale sturing op strategische thema's. Wij hebben bovendien de beweging ingezet van 'cijfers naar waarden'. Dit vraagt om aanpassingen in de organisatie en in de (aan-)sturing van het geheel. Het organiseren van andere coördinatiemechanismen is nodig om de totale performance, maar ook dat van de hogescholen afzonderlijk, te kunnen verbeteren.

De evaluatie heeft geresulteerd in een verbeterplan, dat drie maatregelen beschrijft die vanaf medio 2018 genomen worden om de bestuurlijke effectiviteit te bevorderen. De verbetermaatregelen betreffen zowel 'hard controls' als 'soft controls':

- 1. Focus, prioritering en temporisering: aanscherpen van de strategische koers: aanscherpen van de kwaliteitsagenda en van de vernieuwingsagenda, actualiseren en performancegericht maken van de indicatoren van FF2020 waar mogelijk;*
- 2. Verbetering van de bestuurlijke effectiviteit, dit kan o.a. door:*
 - a. Versterken van het sturend vermogen door domeinen;*
 - b. Expliciteren van de verantwoordelijkheid van de diensten;*
 - c. Verbeteren van de doelgerichte inzet van de overlegstructuur.*
- 3. Sturing op leiderschap bij verandering: stimuleren van eigenaarschap en leiderschap gericht op het realiseren van de ambities en onze performance.*

In het plan zijn aangescherpte kaderstellende uitgangspunten, prestatie-indicatoren en ambities weergegeven. Een deel van deze performance gerichte doelen zullen in dit voorstel (voortaan) ook belegd worden bij domeinen; daarmee versterken wij het sturend vermogen door domeinen. De samenstelling van domeinen wijzigt enigszins en het domein krijgt meer verantwoordelijkheden met bijbehorend mandaat (nadere uitwerking hiervan vindt nog plaats).

De rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van diensten worden geëxpliciteerd; dit wordt ondersteund door een waarde-onderzoek naar de ondersteunende processen, en wordt gecoördineerd door een (tijdelijk) programmadirecteur. De expertise van de diensten willen we optimaal benutten, ten gunste van de studenten en de instituten.

De samenstelling en rol van commissies verandert, zodat ontwikkeling, implementatie, risicobeheersing en monitoring van het strategisch beleid en de vernieuwingsagenda beter geborgd wordt.

Met deze voorgestelde verbeteringen verbinden wij een scherpere strategische koers, de juiste en relevante performance indicatoren, de sturingsmechanismen en de overlegvormen beter aan elkaar. Daarmee verwachten wij de performance van onze kritieke bedrijfspijlers te kunnen versterken, zijnde:

- 1) Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek*
- 2) Sterke Marktpositie en heldere profilering van ons zwaartepunt TEC for Society*
- 3) Strategische ontwikkeling van onze Human Resources*
- 4) Gezonde Bedrijfsvoering*

*De maatregelen uit het verbeterplan worden vanaf medio 2018 uitgevoerd en geïmplementeerd. Dit betekent dat er een **overgangssituatie** ontstaat, die gaandeweg ook effect zal hebben voor de inrichting van de planning & control processen voor domeinen (nieuw), instituten en diensten en programma's. Ook de bijbehorende uitgangspunten voor sturing en verantwoording kunnen wijzigen onder invloed van de maatregelen die vanaf medio 2018 in gang worden gezet in het kader van bestuurlijke effectiviteit, organisatorische herordering (thans actueel bij Pro Educatie en in domein Economie) of vernieuwing in management control.*

3. Focus, accenten en prioriteiten in 2019

De visie op onze kernopdracht en toegevoegde waarde is verwoord in het strategisch plan Fontys Focus 2020. Dit document fungeert als instellingsplan voor de planperiode 2016-2020, en bevat de ambities die Fontys in deze periode wil realiseren. Fontys stelt daarbij negen ontwikkeldoelstellingen centraal, die betrekking hebben op de student, het werkveld en op onze eigen organisatie. In de beleidsnota's Fontys Focus op Student, Onderzoek, en Personeel en Organisatie, de informatievoorziening(IV-)strategie en de huisvestingsagenda is een nadere uitwerking gegeven aan de manier waarop de doelstellingen bereikt worden. Via indicatoren brengen we in dit hoofdstuk focus aan in de evaluatie van de resultaten.

3.1 Van strategie naar operatie

Bij de prioritering van beleidskeuzes en de evaluatie van de performance van de instituten en diensten onderkennen we de volgende typen doelstellingen en daarvan afgeleide indicatoren en afspraken:

1. Kaderstellende uitgangspunten:
deze hebben betrekking op zaken die elke opleiding op orde moet hebben en op kritieke bedrijfsprocessen en doelstellingen van het hoger onderwijs. Deze uitgangspunten gaan in op de minimale vereisten aan het duurzaam vervullen van de kernopdracht van het instituut of de dienst. Ze legitimeren dus ons bestaansrecht.
2. Prestatie indicatoren,
die gericht zijn op de performance op de kritieke bedrijfspijlers, en gepresenteerd worden in de vorm van dashboard.
3. Ambities,
die vertaald zijn naar ontwikkelingsgerichte doelstellingen, gebaseerd op de beleidsnota's Fontys Focus op Student, Onderzoek en Personeel & Organisatie. De doelstellingen en gevraagde evidentie laten zien of de organisatie op koers ligt, om haar visie, missie en ambities uit Focus 2020 te kunnen realiseren.

Fontys wil zich transparant verantwoorden over de realisatie van haar doelstellingen. De continue afstemming hierover met interne en externe stakeholders vraagt om het inzetten van verschillende bronnen van evidentie, waarvan de vorm en inhoud wordt afgestemd op de behoefte van de stakeholder. Prestatie indicatoren zijn daarbij een hulpmiddel. Een kwaliteitsportfolio kan de kwaliteitscultuur stimuleren en kan op termijn de interactie met stakeholders ondersteunen.

De doelstellingen en bijbehorende indicatoren of evidentie binnen elk van deze categorieën zijn hieronder toegelicht:

Kaderstellende uitgangspunten

Kaderstellende uitgangspunten hebben betrekking op zaken die elke opleiding op orde moet hebben. Ze hebben betrekking op kritieke bedrijfsprocessen en doelstellingen van het hoger onderwijs. De uitgangspunten zijn:

1. Studenten krijgen met het afstuderen:
 - **een landelijk erkend diploma** waarmee zij zich op de arbeidsmarkt binnen Europa kunnen bewegen.
 - (vanaf 2021) **een overdraagbaar studentportfolio** (naast een diploma met cijferlijst), waarin de student zijn/haar persoonlijke profiel en de ontwikkeling tijdens de studieloopbaan zichtbaar heeft gemaakt en wat kan dienen als zijn/haar basis voor een verder leven lang leren.
2. Fontys realiseert haar opdracht duurzaam, dit wil zeggen dat de **bedrijfsvoering gezond** is. Dit betekent:
 - Domeinen, instituten en diensten zorgen voor een adequate personeelsbezetting.
 - Domeinen, instituten en diensten realiseren hun kernopdracht kostendekkend.
 - Domeinen, instituten en diensten geven transparant inzicht in hun bedrijfsvoering en de daarmee samenhangende risico's
3. Fontys realiseert haar opdracht binnen het **wettelijke kader van de WHW**. Dit vereist onder meer dat:
 - De onderwijs- en examenregeling (OER) adequate en heldere informatie bevat over de opleiding.
 - Aan elke opleiding onlosmakelijk praktijkgericht onderzoek verbonden is, gericht op overdracht van kennis en beroepsinnovatie. De onderzoeksleerlijn is duurzaam verankerd in de opleidingscurricula.
 - Examencommissies op objectieve en deskundige wijze vaststellen of een student voldoet aan de voorwaarden die de OER stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. Zij borgen vanuit hun rol de kwaliteit ten aanzien van toetsing en eindniveau.
 - Opleidingscommissies het instituutmanagement adviseren over het ontwerp en de inhoud van de opleiding. Zij evalueren de uitvoering van de opleiding. De OER vormt daarvoor de basis en kwaliteitsbevordering- en bewaking staan centraal.
4. Instituten conformeren zich aan het (in 2018 te actualiseren) **kwaliteitsbeleid voor onderwijs en onderzoek** van Fontys, dat met name geënt is op de principes van het Kwaliteitsportfolio en de kwaliteitsstandaarden van NVAO en BKO.

Prestatie indicatoren

Een dashboard toont prestatie-indicatoren, die de organisatie een beeld geven van de actuele performance: zo staan wij er voor, op dit moment, op deze processen en gewenste resultaten.

We blijven aandacht vestigen op de meting en de duiding van de indicatoren die wij als 'hygiënefactor' beschouwen, waaronder de rendementen en tevredenheidsmetingen over de High Five.

Een aantal (bestaande en nieuwe) prestatie-indicatoren zal op termijn onderdeel worden van de opdracht aan de domeinen. Deze vragen allereerst om data-analyse om tot inzicht te kunnen komen in de vertreksituatie en in trends, alvorens een passende normstelling op domeinniveau bepaald en gemeten kan worden.

Marktpositie

- Fontys positie in de rankings en per opleiding: altijd "boven maaiveld", 7+ of bovenste 30%
- Marktaandeel per domein: fair share (in vergelijking met verzorgingsgebied van de opleidingen)

Studentsucces

- propedeuserendement %
- uitval %
- switch (behoud binnen Fontys): 50%
- diplomarendement na 5 jaar en 6 jaar
- afstudeerders x % binnen < x maanden naar een baan op hbo niveau (HBO monitor)

Opleidingskwaliteit

- Opleidingen voldoen aan alle accreditatiestandaarden van NVAO
- NSE score “tevredenheid over je studie in het algemeen”
 - op Fontysniveau top 3 notering in de landelijke benchmark
 - op opleidingsniveau streefwaarde: minimaal 3,7 > op 5 puntenschaal
- Net promotor score uit de NSE “Zou je jouw opleiding aanraden aan vrienden, familie of collega's” [(zeer) tevreden minus (zeer) ontevreden > 75%]
- Score op de Fontys High Five 2.0 (minimaal 3,7 > op 5 puntsschaal). Vijf beloften:
 1. Roosters zijn minimaal drie weken voor aanvang van de lesperiode bekend.
Indicator: NSE-vraag J01: Het tijdig bekendmaken van de studieroosters
 2. a) Toets resultaten zijn bekend binnen 10 werkdagen;
b) Resultaten van werkstukken, scripties, verslagen of portfolio's zijn bekend binnen 15 werkdagen.
Indicator: NSE-vraag I05: Het tijdig bekend maken van resultaten van toetsen en beoordelingen
 3. Docenten zijn goed bereikbaar en betrokken bij de studenten.
Indicator: NSE-vraag F03: De bereikbaarheid van docenten buiten contacturen
Indicator: NSE-vraag F04: De betrokkenheid van de docenten bij de studenten
 4. Iedere student krijgt kwalitatief goede studiebegeleiding.
Indicator NSE-vraag G02: De kwaliteit van de begeleiding
 5. Fontys luistert naar studenten en handelt proactief n.a.v. hun vragen, problemen en klachten
Indicator: NSE-vraag Q04: De manier waarop je opleiding op klachten en problemen reageert
Indicator: NSE-vraag Q03: De wijze waarop je opleiding gebruik maakt van de uitkomsten van onderwijsbeoordelingen

Kwaliteit en impact van onderzoek

- *Instituutsniveau:* besteding van instituutsmiddelen aan onderzoek: 7% tot 10%
- *Fontysniveau:* realisatie (en forecast) 2e/3e geldstroom in €
- *Fontysniveau:* succes % van toegekende subsidieaanvragen bij de verschillende fondsen

Mensen

Instituut- en dienstniveau

- MTO-scores, met een vragenset gericht op werkbeleving, kwaliteit medewerkers en kwaliteit organisatie. Streven naar scores boven de benchmark onderwijs totaal en voorkomen van daling scores t.o.v. eerdere meting.
- 80% van de onderwijsformatie op Fontysniveau is master opgeleid (inclusief PhD).
- ziekteverzuim %
- elke nieuwe docent behaalt binnen één jaar na indiensttreding de basiskwalificatie onderwijs (BKO).
- Minimaal 50% van de leden van examencommissies zijn in het bezit van de basiskwalificatie examinering (BKE).

Fontysniveau

- Om de beschikbare middelen maximaal in te zetten voor het primaire proces kent Fontys een onderwijsformatie die minimaal 2/3 (67%) van de uitgaven van de totale formatie betreft.
- Student/fte ratio op Fontys niveau, met een daaraan gerelateerde student/OP-ratio bedraagt in de periode 2018 t/m 2020 < 12,8 studenten op 1 fte en < 18 studenten op 1 OP-er.

Middelen

- *Fontysniveau:* % huisvestingslasten t.o.v. baten valt binnen de bandbreedte van 10 tot 12%.
- *Instituut- en dienstniveau:* financiële indicatoren (financieel exploitatiesaldo cf begroting).
- *Stads-/campusniveau:* ruimtelijke efficiency (bezetting en benutting) van gebouwen verbetert binnen 3 jaar met 10%.

Ambities op langere termijn: doelstellingen Fontys Focus 2020

Deze doelstellingen zijn ontwikkelingsgericht en bieden onderliggende duiding voor de prestatie-indicatoren (dashboard). De doelstellingen en gevraagde evidentie laten zien of de organisatie op koers ligt, om haar visie, missie en ambities uit Focus 2020 te kunnen realiseren.

Fontys Focus op de Student

<p>Doelstelling 1. Ontwikkeling van de student De opleiding kent een zodanige balans tussen kwalificatie, socialisatie en persoonlijke vorming, dat de student zich heeft kunnen ontwikkelen tot een waardevolle professional die zich bewust is van zijn kwaliteiten en dat het werkveld tevreden is over de competenties van de bij Fontys opgeleide beroepsbeoefenaar (als reflective practitioner).</p>	<p><u>Evidentie</u> De student kan zijn ontwikkeling zichtbaar maken in een eigen studentportfolio. Hiervoor start in studiejaar 2018/2019 een project om de randvoorwaarden daartoe te creëren. De realisatie van een overdraagbaar, digitaal portfolio wordt beoogd in 2021.</p>
<p>Doelstelling 2. Begeleiding van de student De kwaliteit van de (studie)loopbaancoaching van de student is zodanig, dat de student goed ondersteund wordt in zijn ontwikkelproces, gestimuleerd wordt om regie te voeren op zijn eigen (studie)loopbaan en bijdraagt aan studiesucces. De (studie)loopbaancoaching betreft: [a] - oriëntatie, studiekeuze en aansluiting [b] – begeleiding tijdens switch [c] - talentgerichte (op maat) coaching tijdens de opleiding [d] - coaching bij oriëntatie op de arbeidsmarkt</p>	<p><u>Evidentie</u> Studenten zijn tevreden met de kwaliteit van de (studie)loopbaan)begeleiding bij Fontys. Opleidingen dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de doelstellingen van het programma 'studiesucces'. <i>Fontys zal de middelen uit het <u>Studievoorschot</u> o.a. inzetten voor het door ontwikkelen van de (studie)loopbaan coaching in deze richting, met prioriteit voor de oriëntatie op de arbeidsmarkt. Met de studentfractie van de CMR worden afspraken gemaakt over de nadere invulling hiervan. Op IMR-niveau voeren instituten het gesprek over de aanpak.</i></p>
<p>Doelstelling 3. Leerproces van de student De student kan zich maximaal ontplooiën in het belang van de samenleving. Daartoe biedt de opleiding de student voldoende mogelijkheden voor: [a] - talentontwikkeling [b] - keuze van een eigen leerroute middels minors [c] - het volgen van onderwijs in een authentieke leeromgeving [d] - actieve deelname in een professionele leergemeenschap, waarin hij zich betrokken voelt en een 'sense of belonging' ervaart</p>	<p><u>Evidentie</u> Studenten zijn tevreden met de kwaliteit van de studeerbaarheid en met de keuzemogelijkheden van het onderwijsprogramma.</p>

Fontys Focus op Onderzoek	
<p>Doelstelling 4. Partnerschap en samenwerking Partnerschap van het instituut met de interne en externe wereld en de mate waarin we studenten en docenten een authentieke leer- en onderzoeksomgeving bieden.</p>	<p><u>Evidentie</u>: Instituten ontwikkelen partnerschappen die resulteren in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • multidisciplinair onderzoek over de grenzen van het eigen instituut • samenwerkingscontracten t.b.v. subsidievererving en projectrealisatie • professionele leergemeenschappen i.s.m. andere instituten en het werkveld • samenwerking met externe partners binnen een onderzoeksthema van het zwaartepunt TEC for Society
<p>Doelstelling 5. Kwaliteit en impact van onderzoek Fontys trekt onderzoeksopdrachten aan en ontwikkelt onderzoeksvragen, die gericht zijn op maatschappelijke vraagstukken. De onderzoeksprogramma's zijn verweven met werkveld, met regio en met de opleidingen. Lectoren dragen primair zorg voor de kwaliteit en impact van onderzoek en valoriseren onderzoeksresultaten. Onderzoek voldoet aan BKO standaarden voor kwaliteit.</p>	<p><u>Ambitieniveau en evidentie</u> voor realisatie van onderzoeksinzet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3% van overheidsmiddelen • 3% inverdienvermogen zowel out of pocket (subsidies, betaalde opdrachten) als in kind. • 4% van onderwijsgebonden middelen ingezet ten behoeve van kennisontwikkeling en valorisatie. Binnen deze definitie valt het onderzoek dat wordt verricht onder regie van een lector of kenniskring, en/of onderzoek met gerichte oriëntatie op de beroepscontext en betrokkenheid van het werkveld, zoals bijvoorbeeld in een professionele leergemeenschap, Center of Expertise, living lab, of innovatiecentrum.
Fontys Focus op Personeel en Organisatie	
<p>Doelstelling 6. Kwaliteit van medewerkers De kwaliteit van medewerkers op het gebied van vakmanschap, meesterschap, lerende professional en persoonlijk leiderschap is zodanig dat de strategische doelen van de organisatie kunnen worden bereikt</p>	<p>Stakeholders (studenten, werkveld, leidinggevenden, collega's en medewerkers zelf) zijn tevreden met de kwaliteit van medewerkers.</p>
<p>Doelstelling 7. Kwaliteit van de organisatie De slagkracht en het innovatievermogen van het instituut/dienst zijn zodanig dat de strategische doelen kunnen worden bereikt. Denk aan: het instituut/ dienst heeft de organisatie zo ingericht dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie liggen Er is een positieve, ontwikkelingsgerichte sfeer binnen de teams waarin collega's een gezamenlijk doel realiseren.</p>	<p>Stakeholders ervaren dat de organisatie slagkrachtig, wendbaar en lerend is.</p>

3.2 Strategisch risicoprofiel

De context waarin Fontys opereert is sterk in beweging. De externe context kenmerkt zich door:

- Toenemende heterogeniteit in onze doelgroepen en hun eisen aan het onderwijs;
- Toenemende concurrentie;
- Technologische ontwikkelingen die het onderwijs beïnvloeden en het beroepenveld waarvoor we studenten opleiden.
- Schaarste in bepaalde gebieden op de arbeidsmarkt en in mensen die vorm kunnen geven aan het onderwijs van de toekomst.
- Organisaties en samenwerkingsverbanden die zich ontwikkelen tot fluïde netwerken.
- Onzekerheid over ontwikkelingen van de bekostiging, mede onder invloed van (nieuw) kabinetsbeleid. De bezuinigingen van het vorige kabinet Rutte-II hebben in 2018 en 2019 een versterkt negatief effect op de budgettaire ruimte, terwijl in de publieke opinie het beeld overheerst dat er `extra middelen` beschikbaar komen voor het hbo.
- Demografische ontwikkelingen voorspellen afnemende studentenaantallen.

De interne context ontwikkelt zich als volgt:

- De kwaliteit van het onderwijs is in de basis goed op orde. Studenten en medewerkers zijn overwegend tevreden. Het fundament van gekwalificeerde lectoraten en verbindingen met het werkveld is op orde.
- De vastgoedportefeuille van Fontys, met name in Eindhoven en Tilburg, dateert voor een belangrijk deel uit de jaren '80 en begin jaren '90. Een substantieel deel van deze gebouwen is kwalitatief verouderd. Bovendien verloopt tussen 2019 en 2023 de erfpacht voor de grond waarop een aantal Fontys gebouwen is gesitueerd in Eindhoven. Behalve een kwalitatieve noodzaak is er daarmee ook een juridische en planningstechnische noodzaak om fasegewijs vervangende huisvesting te realiseren, zodat deze gebouwen uiterlijk eind 2023 uit gebruik genomen kunnen worden. In beide steden is bovendien een ruimtetekort ontstaan door groei van de studentenpopulatie, die is opgevangen door huur en uitbouw van tijdelijke extra huisvesting. Het creëren en in stand houden van een toekomstbestendige fysieke leeromgeving zijn de komende jaren dus majeure thema's. Het Huisvestingsprogramma 2015-2024 voorziet in een ingrijpende upgrade van de vastgoedportefeuille in Eindhoven (in twee fases) en Tilburg in de planperiode 2015-2024, en heeft grote impact op de financiële meerjarenraming.
- Er is onzekerheid over het innovatieve vermogen, de wendbaarheid en adaptiviteit van de organisatie, met name waar het gaat om slagkracht en tempo op gezamenlijke ambities.
- De instituten dragen resultaatverantwoordelijkheid en sluiten daartoe een management contract af. Een instituut kan echter nooit als autonome organisatie opereren en heeft zich (bijvoorbeeld in het belang van student, de waarde van het hbo-diploma en innovatiekansen met het werkveld) te verhouden tot het belang van Fontys en van de sector hoger onderwijs.

De context waarin Fontys beweegt, brengt de volgende reële risico's met zich mee:

- De financiële ontwikkeling kan – bij onvoldoende bijsturing op basis van “betaalbare bandbreedtes” - in een neerwaartse lijn komen.
- De kloof tussen de huidige stand van zaken en de geformuleerde ambities is groot. Het is noodzakelijk om sneller te kunnen acteren op externe ontwikkelingen.
- Kwantitatieve en kwalitatieve personele fricties zijn sterk bepalend voor de mate waarin we onze marktpositie naar de toekomst duurzaam kunnen behouden en versterken.

We hanteren deze risico's als volgt:

- Om sneller te kunnen acteren op externe ontwikkelingen, om een versterkte ontwikkeling door te maken op het gebied van kwaliteit en om de onderlinge samenwerking te intensiveren is meer horizontale sturing nodig op strategische thema's.

- Er zijn andere coördinatiemechanismen nodig om de totale performance, maar ook van de hogescholen afzonderlijk, te kunnen verbeteren. Daarom wordt het gezamenlijk eigenaarschap voor het realiseren van strategische ambities versterkt. Dit vindt (conform verbeterplan organisatie & sturing, realisatie vindt gefaseerd plaats in 2018-2019) plaats door:
 - het sturend vermogen van de domeinen te versterken;
 - de overlegstructuur rond strategische thema's aan te passen
 - doelen te expliciteren en performancegericht te formuleren (zie paragraaf 3.1).
- De kwaliteitsagenda is aangescherpt, waarbij in 2019 focus ligt op de Instellingstoets Kwaliteitszorg, de Kwaliteitsafspraken en de doorontwikkeling van het Kwaliteitsportfolio.
- De prioriteiten in de vernieuwingsagenda zijn aangescherpt. Deze wordt beperkt tot de realisatie van het huisvestingsprogramma, het programma flexibilisering van het deeltijdonderwijs, ontwikkeling van een strategisch HR agenda, en de vernieuwing van de informatievoorziening.
- Commissies hebben een belangrijke rol in de voorbereiding, uitwerking en borging van gemaakte strategische beleidskeuzes. Deze overlegstructuur wordt doelgerichter ingezet, met focus op de beleidsthema's studentsucces, onderzoek, kwaliteit, werkveld en relaties, informatievoorziening en toekomstscenario's.

Behalve door de eigen ambities worden de afwegingen van instituten en diensten ook bepaald door externe kaders. De Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) vormt de wettelijke basis voor de primaire processen binnen Fontys. Ook regelgeving uit branchecode, arbeidsrecht, fiscaal recht, aanbestedingswetgeving en privacywetgeving bepaalt het kader waarbinnen de Fontys onderdelen opereren. Als het gaat om **wettelijke kaders** wil Fontys zich profileren als betrouwbaar en degelijk. Dit impliceert dat niet alleen naar de letter maar ook zo veel mogelijk naar de geest van de wet wordt gehandeld.

Van instituten en diensten wordt verwacht dat zij in de sturing aandacht hebben voor deze risico's. Fontys heeft daartoe het risicomanagement zo veel mogelijk verankerd in de planning & controlcyclus. Vanuit de cyclus van periodieke managementrapportages en MARAP-gesprekken is voortdurend te beoordelen in welke mate de organisatie 'in control' is. College van Bestuur en management hebben zicht op de risico's die het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen in de weg kunnen staan, en op de eventuele belemmeringen voor het benutten van potentiële kansen. De managementrapportages vormen tevens input voor de periodieke bestuursrapportages waarin het College van Bestuur onder meer de Raad van Toezicht informeert over de mate van doelrealisatie en de kwaliteit van de interne beheersing.

4. Managementcontracten en managementrapportages

Elk organisatieonderdeel binnen Fontys stelt op basis van de strategische kaders uit hoofdstuk 2 een eigen (meerjarig) strategisch plan op.

De directie stelt jaarlijks het managementcontract (MACON) op, in samenhang met de begroting, waarvoor de kaders in hoofdstuk 6 aan bod komen. Het managementcontract bevat de strategische doelstellingen en daarvan afgeleide operationele doelen en resultaatafspraken van een specifiek Fontys onderdeel.

Goedkeuring van de begroting en het MACON houdt autorisatie in tot realisatie van de daarin opgenomen doelstellingen en afspraken.

Het MACON vormt het format voor de viermaandelijke managementrapportages (MARAP's), waarin wordt gerapporteerd over de resultaten en risico's. Deze rapportages - en de gesprekken daarover met verschillende belanghebbenden - zijn een belangrijk middel om transparantie en aanspreekbaarheid in de praktijk te brengen.

De nadere uitwerking en uitvoering van het Verbeterplan "sturing en organisatie" zal plaatsvinden op basis van een implementatieplan. Dit kan in de loop van 2019 leiden tot aanpassingen in de planning & control cyclus voor de instituten en diensten.

In 2018-2019 wordt de sturing door domeinen versterkt; deze periode zal onder meer gebruikt worden om een managementcontract op domeinniveau voor te bereiden. In de tweede helft van 2019 zal het managementcontract op domeinniveau worden vastgesteld, en vanaf 2020 zullen ook de hiermee samenhangende managementrapportages onderdeel uitmaken van de planning & control cyclus.

De kaders en formats voor het MACON, en de MARAP's voor de instituten, de diensten en de domeinen zullen hier in de loop van 2018-2019 op aangepast worden.

Bijlage II geeft (voor zover op dit moment mogelijk) inzicht in de jaarkalender met de opleverdata van MACON/MARAP en de periodes waarin de gesprekken in het kader van de planning & control cyclus plaatsvinden.

De MARAP-gesprekken in februari (verantwoordingsgesprek over realisatie 2018) en juni (1^e voortgangsgesprek 2019) voor de instituten en diensten worden in 2019 conform de gebruikelijke jaarkalender ingepland.

5. Planvorming en verantwoording programma's en projecten

Mede onder invloed van Fontys Focus 2020 is de afgelopen jaren het aantal omvangrijke en impactvolle programma's en projecten binnen Fontys toegenomen. Gezien de strategische ambities van Fontys verwachten we dat deze ontwikkeling doorzet. Parallel aan deze ontwikkeling is ook de behoefte gegroeid aan een kader dat de betrokkenen ondersteunt om op Fontysniveau het programma- en projectportfolio adequaat te managen. Planvorming, besluitvorming en voortgangsrapportage van programma's en projecten kennen een andere dynamiek dan de bestaande operatie, en vragen een daarop afgestemde planning & controlcyclus. Uiteraard is het van belang dat ook de kleinere, instituuts- of dienst gebonden projecten adequaat worden gestuurd en beheerst. We rekenen dit tot de verantwoordelijkheid van de directies van instituten en diensten. Paragraaf 5.1 beschrijft welke programma's en projecten onderdeel uitmaken van het Fontys projectportfolio. In paragraaf 5.2 worden de kaders geschetst voor de grote programma's en projecten binnen Fontys. In paragraaf 6.5 en 6.6 komen de bijbehorende financiële kaders aan bod.

5.1 Afbakening Fontys programma- en projectportfolio

Het is belangrijk dat programma's en projecten aansluiten bij de strategische ambities van Fontys zoals verwoord in Focus 2020. Het is bovendien van belang om zicht te hebben op de randvoorwaarden om programma's en projecten te kunnen realiseren, en knelpunten daarin (zoals beschikbaarheid van capaciteit en budget) snel te herkennen. Daarom stuurt Fontys zowel op het niveau van het totale programma- en projectportfolio als op individuele projecten, volgens onderstaande uitgangspunten:

Projecten binnen een instituut of dienst

Elk instituut en elke dienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en onderzoek, en daaraan ondersteunende processen binnen de inhoudelijke en financiële kaders. In principe vallen ook de activiteiten die programmatisch en projectmatig worden aangepakt hieronder. De directeur is verantwoordelijk voor realisatie en het sturen en beheersen van de eigen programma's en projecten binnen de relevante interne en externe kaders (zoals het managementcontract en de begroting).

Fontys programma- en projectportfolio

Als de totale financiële omvang van een programma of project groter is dan € 200.000 én/of de impact instituuts- of dienst overstijgend is, dan maakt het programma of project deel uit van het Fontys programma- en projectportfolio. Voor het starten van deze omvangrijke of impactvolle programma's en projecten is goedkeuring van het College van Bestuur nodig. Voor besluitvorming en voortgangsrapportage over deze programma's en projecten, en mandatering van de projecteigenaar gelden specifieke kaders zoals verwoord in deze kaderbrief en de Fontys kaders voor projectsturing. (zie <https://connect.fontys.nl/diensten/Control/projectsturing>).

5.2 Sturing en verantwoording Fontys programma- en projectportfolio

De besturing van het Fontys programma- en projectportfolio omvat de planning en beheersing

- vanaf de besluitvorming over welke programma's en projecten starten,
- via de verantwoording van de voortgang en bereikte tussenresultaten,
- tot de oplevering van het beoogde programma- of projectresultaat.

Onderstaand zijn de stappen binnen dit proces en de uitgangspunten beschreven voor de projecten en programma's die onderdeel uitmaken van het Fontys programma- en projectportfolio.

Elke directeur van een instituut of dienst kan (mede namens een groep participerende instituten) een voorstel doen voor een programma of project voor het Fontys projectportfolio. Afhankelijk van het soort programma of project brengt de directeur de businesscase in via de reguliere besluitvormingslijn (CvB

vergadering), via een tranche aanvraag strategisch innovatiebudget (project portfolioproces, zie 6.6 kaders voor programma's en projecten) of via een businesscase in de portfolioboard voor IT/IV-projecten.

De verantwoording van het programma of project verloopt via een separate verantwoordingslijn naast de MARAP van betrokken instituten en/of diensten. Zowel bij het indienen van beslisdocumenten als tijdens het verantwoordingsproces rapporteert de (beoogde) stuurgroep over de te realiseren project- of programmadoelstellingen, de kwalitatieve en financiële voortgang, bereikte successen en tussenresultaten, zorgpunten en de beheersing van risico's die de voortgang en het beoogde resultaat in de weg kunnen staan.

Uitgangspunten voor sturing en verantwoording

Voor programma's en projecten in het Fontys programma en projectportfolio gelden de volgende uitgangspunten:

- Er is een goed onderbouwde business case op basis waarvan advisering over het portfolio en besluitvorming in het College van Bestuur kan plaatsvinden. Projecten met een IV component kennen in het voortraject een businesscase light.
- Eigenaarschap voor adequate sturing en beheersing van een programma of project is belegd is bij een stuurgroep waarbij de voorzitter (een directeur van een instituut of dienst) als programma- of projecteigenaar optreedt richting het College van Bestuur.
- De governance binnen een op te starten programma of project is vooraf bekend en wordt adequaat ingericht. Bij externe inhuur van capaciteit voor de projectorganisatie is er expliciet aandacht voor het beleggen van mandaat en het organisatorisch borgen van kennis en kunde binnen Fontys. Waar nodig kan de governance tussentijds in overleg met het College van Bestuur aangepast worden.
- Om een programma of project succesvol te laten verlopen:
 - wordt transparant en planmatig gewerkt op basis van realistische inzichten
 - is kwaliteitszorg tijdens de looptijd van een programma of project geborgd
 - wordt de realisatie van beoogde doelstellingen adequaat gevolgd en gemonitord op kwalitatieve voortgang binnen geldende kaders van tijd en geld
 - vinden waar nodig interventies plaats om belemmeringen en verstoringen op te heffen. Het is een gemeenschappelijke zorg van stuurgroep en programma- en projectteam(s) om hierop toe te zien en elkaar hierin scherp te houden.
- Een stuurgroep (of MT bij initiatie van een nog te starten programma of project) is op de hoogte van stukken die ingebracht worden bij het College van Bestuur of bij de portfolioboard.
- Voor ieder programma of project gelden relevante interne en externe kaders zoals kaders voor inkoop en aanbesteding, informatiebeveiliging, IV-architectuur, kaders voor de sturing en beheersing van projecten en programma's en bij subsidieprojecten de subsidievoorwaarden.

De sturing en beheersing wordt zo goed mogelijk afgestemd op de aard van het programma of project. Binnen de Fontysbrede strategische kaders is er – naast de aandacht voor sturing en beheersbaarheid - veel ruimte voor eigen inhoudelijke invulling.

Uitgangspunten voor besluitvorming over, sturing en verantwoording van projecten en programma's kunnen wijzigen als gevolg van nadere uitwerking van het projectportfoliomanagement.

Uitgangspunten voor besluitvorming over, sturing en verantwoording van onderzoeksprojecten op de onderzoeksthema's binnen het zwaartepunt TEC for Society worden nog nader ingevuld op basis van de toekomstige uitwerking van de governance binnen TEC for Society.

Om de sturing en beheersing van programma's en projecten te faciliteren zijn inmiddels een aantal praktische hulpmiddelen ontwikkeld. Voor besluitvorming of voortgangsrapportages ter behandeling in een CvB vergadering zijn aparte opleggers ontwikkeld die op de portal van het College van Bestuur te vinden zijn. Voor het inbrengen van stukken bij aanvraag van strategisch innovatiebudget wordt een specifieke businesscase gevraagd. De meest actuele formats en hulpdocumenten zijn als volgt te vinden:

- Kaderdocument voor projectsturing en –beheersing
(<https://connect.fontys.nl/diensten/Control/projectsturing>)
- Format business case bij kaderdocument voor projectsturing en – beheersing
(<https://connect.fontys.nl/diensten/Control/projectsturing>)
- Hulpvragen voor een toereikende business case
(<https://connect.fontys.nl/diensten/Control/projectsturing>)
- Format besluitvorming projecten CvB
(<https://connect.fontys.nl/diensten/CvB/vergaderingen-cvb/formats-en-procedure>)
- Format voortgangsrapportage projecten CvB
(<https://connect.fontys.nl/diensten/CvB/vergaderingen-cvb/formats-en-procedure>)

6. Begroting en interne bekostiging

Dit hoofdstuk beschrijft de kaders voor de begroting, het interne budgetteringsmodel voor de instituten en de afdracht systematiek voor de diensten van Fontys. Het hoofdstuk start met de belangrijkste beleidsuitgangspunten voor het opstellen van de begroting en geeft inzicht in de hoofdlijnen daarvan (paragraaf 6.1). Vervolgens maakt paragraaf 6.2 duidelijk welke middelen binnen Fontys beschikbaar zijn en volgens welke uitgangspunten deze middelen worden verdeeld en besteed. Paragraaf 6.3 bevat de nadere uitwerking van de verdeelprincipes binnen het budgetteringsmodel: de verdeling van de rijksbijdrage, waar ongeveer 70% van de middelen van Fontys uit bestaat. Paragraaf 6.4 beschrijft de afdracht systematiek voor de bijdrage door instituten in de lasten van ondersteunende diensten en huisvestings- en IT-faciliteiten. Paragraaf 6.5 beschrijft ten slotte de kaders voor de financiering van projecten en programma's.

6.1 Beleidsuitgangspunten begroting

Deze paragraaf beschrijft voor de belangrijkste beleidsterreinen van Fontys op instellingsniveau de beleidsuitgangspunten voor het opstellen van de jaarlijkse begroting. Beleidskeuze worden mede beïnvloed door externe ontwikkelingen, die zich voor 2018 en 2019 als volgt laten samenvatten:

- Zoals aangekondigd in de strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek 2015-2025 van OCW, ontvangt het hoger onderwijs vanaf 2018 extra middelen vanuit de Wet Studievoorschot. Vooruitlopend hierop heeft het hoger onderwijs in de periode 2015-2017 voorinvesteringen gedaan. De inzet van de middelen uit het Studievoorschot en, vooruitlopend daarop, de voorinvesteringen in voorgaande jaren, zijn bij Fontys zichtbaar in de vorm van een daling van de student/fte-ratio, uitbreiding van professionele werkplaatsen en de upgrade van de fysieke en digitale leer- en werkomgevingen. Met de Centrale Medezeggenschapsraad is voor 2018 afgesproken dat de middelen uit het studievoorschot met prioriteit worden ingezet om de (studie)loopbaancoaching van studenten te verbeteren.
- Tegenover de extra middelen vanuit het Studievoorschot staat een efficiencykorting, die in 2019 zorgt voor een oploop van bezuinigingsdruk (met ruim m€ 5 op jaarbasis). Zolang er uitzicht is op de toegezegde oploop van de studievoorschotmiddelen na 2020, en er geen nieuwe bezuinigingsrondes volgen, blijft de huidige student/fte-ratio van 12,6 ook op langere termijn betaalbaar. Als de verruiming van het macrokader vanwege de studievoorschotmiddelen (deels) teniet gedaan wordt door nieuwe bezuinigingsrondes, is formatiereductie alsnog noodzakelijk.
- In april 2018 is een sectorakkoord bereikt over de inzet van de middelen uit het Studievoorschot voor nieuwe Kwaliteitsafspraken, die in overleg met medezeggenschap tot stand komen. Voor de periode 2021 tot en met 2024 worden de studievoorschot middelen voorwaardelijk toegezegd op basis van externe toetsing van de plannen door NVAO.
- Een daling van de studentprognoses ten opzichte van de studentpopulatie in 2018 met 10% binnen 10 jaar is - mede onder invloed van demografische ontwikkelingen (dalende geboortecijfers vanaf 2000, en daarmee minder 17 tot 25 jarigen vanaf 2017) en toenemende concurrentiedruk - een realistisch scenario. De aantrekkingskracht van de (Brainport)regio kan de prognoses in positieve zin beïnvloeden.

De geactualiseerde meerjarenraming van Fontys (april 2018), de Voorjaarsnota van OCW (juni/juli 2018), en de uitkomsten van de lopende cao-onderhandelingen zijn mede bepalend voor de keuzes die tot uitdrukking komen in begroting 2019.

Tegen deze achtergrond komt het financiële kader voor de volgende beleidsterreinen aan bod:

- onderwijs en onderzoek
- personeel
- huisvesting
- digitale infrastructuur en informatievoorziening.

Doordat de terreinen onderling samenhangen, is een strikte scheiding niet altijd te maken. De uitgangspunten zijn – waar relevant en beleidsmatig onderbouwd – voorzien van kaderstellende uitgangspunten op instituutsniveau. Fontys gemiddelden vormen een referentiepunt om de instituutsbegrotingen te beoordelen; maar zijn niet per definitie de norm voor elk instituut. Tenslotte beschrijft deze paragraaf de algemene kaders voor de begroting van de verschillende organisatieonderdelen en de geconsolideerde begroting op Fontysniveau.

De beleidsuitgangspunten voor de geconsolideerde begroting - zoals geformuleerd in deze Kaderbrief - zijn onderwerp van gesprek (met het oog op instemming) tussen Centrale Medezeggenschapsraad en College van Bestuur. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft tevens instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting en de bestedingsrichtingen van het Studievoorschot, die worden vastgelegd in de toelichting op de geconsolideerde Fontys begroting.

Studievoorschotmiddelen

Onderdeel van de Rijksbijdrage van OCW zijn de studievoorschotmiddelen. De bestedingsrichtingen vloeien voort uit de Kwaliteitsafspraken die Fontys maakt met haar stakeholders (studenten en werkveld) binnen de kaders van het in 2018 vastgestelde Sectorakkoord met OCW. De verantwoording over de Kwaliteitsafspraken wordt getoetst door NVAO tijdens de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Instellingen geven - binnen het kader van de Kwaliteitsafspraken en de afgesproken bestedingsrichtingen met de CMR - nadere invulling aan de kwaliteitsafspraken in overleg met de Instituutsmedezeggenschapsraad (IMR) en Opleidingscommissies (OC's).

Het College van Bestuur stemt de (concept-)kwaliteitsafspraken (op hoofdlijnen en richtinggevend) af met de CMR. Direct na de zomervakantie zal nadere invulling gegeven worden aan de kwaliteitsafspraken in overleg met stakeholders. Dat gebeurt onder meer via dialoogsessies met docenten en studenten, en op instituutsniveau in overleg met IMR-en/of OC's.

Onderwijs en onderzoek

Onderwijs is qua omvang de belangrijkste activiteit die de instituten uit hun totale budget bekostigen. Het grootste deel van dit budget is afkomstig uit de rijksbijdrage die Fontys jaarlijks ontvangt. Het budget voor de onderwijsactiviteiten wordt verder aangevuld met de door studenten betaalde collegegelden. Via de volgende beleidsuitgangspunten wil Fontys enerzijds borgen dat de financiële bedrijfsvoering naar de toekomst gezond blijft en anderzijds dat de middelen maximaal besteed worden aan de primaire processen, en daarmee aan intensief en uitdagend onderwijs en onderzoek met impact:

- De streefwaarde voor de student/fte-ratio (gecorrigeerd voor subsidies en contractactiviteiten) [*] bedraagt meerjarig (rekening houdend met de 1^e tranche studievoorschotmiddelen van m€ 11,5 in 2018) structureel $\leq 13,0$ op instellingsniveau.
- Voor de periode 2018 t/m 2020 kan de student/fte-ratio naar verwachting fluctueren tussen 12,6 en 12,8, mits er uitzicht blijft op de toegezegde verdubbeling van de studievoorschotmiddelen in 2021, en deze verdubbeling niet gecompenseerd wordt door nieuwe bezuinigingsrondes.
- De daarvan afgeleide gemiddelde student/OP-ratio op Fontysniveau fluctueert tussen 17,8 en 18,0.
- Wanneer de middelen uit het Studievoorschot na 2020 verder oplopen, en er geen nieuwe bezuinigingsrondes volgen, dan is een intensievere student/fte ratio betaalbaar.

[*] De student/fte-ratio op Fontys niveau is berekend op basis van de volgende definitie

Teller: gemiddelde studentpopulatie in het verslagjaar

Noemer: gemiddelde begrote formatie in loondienst (cao en oet-maand) van alle instituten en diensten, gecorrigeerd voor de formatie voor subsidieprojecten en contractactiviteiten.

Onderwijs en onderzoek zijn sterk verweven. Docenten en studenten participeren substantieel in onderzoek en onderzoekers participeren in onderwijs. We leiden in de regel niet op voor onderzoeker, en onderzoek is geen apart primair proces, maar onlosmakelijk verbonden met methodisch werken en innoveren in de beroepspraktijken waarvoor we opleiden. Onderzoekend vermogen stelt onze

professionals in staat om (elementen uit) de onderzoekscyclus te gebruiken om systematisch te reflecteren op de stappen in het beroepsproces (reflective practitioner).

Ook het budget voor onderzoek (waarmee de inzet van lectoren en docentonderzoekers wordt gefinancierd) maakt deel uit van de lumpsum die een instituut krijgt toegewezen.

Daarnaast wordt sinds 2018 rechtstreeks budget gealloceerd voor het zwaartepunt TEC for Society, Fontys streeft naar profilering en uitbreiding van maatschappelijke impact op vijf onderzoeksthema's binnen het zwaartepunt TEC for Society. Het zwaartepunt wordt inhoudelijke geladen met 'proven trackrecords' op de vijf onderzoeksthema's, onder meer vanuit cross-overs en krachtige verbindingen met partners en samenwerking tussen de verschillende instituten en hun lectoraten.

Binnen het zwaartepunt wordt horizontaal samengewerkt. De toewijzing van het budget voor het zwaartepunt, wordt voor 2019 gecoördineerd door de nieuw commissie Onderzoek.

De budgettering van het onderzoek is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

Basisbudget onderzoek per instituut	Budgettering onderzoek zwaartepunt	Randvoorwaarde Kwaliteit: Onderzoek voldoet aan kwaliteitsstandaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, en onderzoeksseenheden werken volgens het daarop geënte kwaliteitsmodel van Fontys
<u><i>Uitgangspunt:</i></u> elk instituut verbindt zich met minimaal één lectoraat en kenniskring, eventueel in samenwerking met andere instituten.	<u><i>Uitgangspunt:</i></u> Profilering op vijf onderzoeksthema's binnen zwaartepunt TEC for Society	
<u><i>Doel:</i></u> vanuit oorspronkelijke focus op verbinding onderwijs met onderzoek, heeft elk instituut financiële randvoorwaarden voor: <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeksleerlijn in elk curriculum; • Elke student leert in een authentieke leer-/onderzoeksomgeving. 	<u><i>Ambitie:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • herkenbare profilering • meer maatschappelijke impact • bijdrage aan kennisagenda regio 	
De Rijksbijdrage van OCW bevat een component van 3% voor onderzoek (in totaal m€ 7). Dit basisbudget beschouwen we als "ondergrens" voor de bestedingen aan onderzoek.	Vanuit strategische budgetruimte worden middelen toegekend voor de profilering en de uitvoering van onderzoek op de vijf onderzoeksthema's binnen het zwaartepunt TEC for Society. Dit omvat mede de activiteiten van Center of Expertise HTSM.	
Randvoorwaarden financieel: <ul style="list-style-type: none"> • Verhogen onderzoeksinzet om ambitie van herkenbare profilering en maatschappelijke impact te kunnen realiseren. • Een allocatiemodel dat deze ontwikkelrichting ondersteunt en dat een toekomstbestendige inrichting van hierop geënte leer- en onderzoeksomgevingen ondersteunt. 		

Om de positionering van Fontys als kennisinstelling kracht bij te zetten, kiest Fontys ervoor om de inzet van middelen voor praktijkgericht onderzoek geleidelijk te laten toenemen naar 10% in 2020:

- 3% van de inzet voor onderzoek wordt gedekt via de Rijksbijdrage;
- 3% van de inzet voor onderzoek wordt gerealiseerd via het inverdienvermogen, en leidt daarmee tot (extra) inkomsten uit cofinanciering vanuit de 2^e of 3^e geldstroom (subsidies of contractonderzoek) of een gekapitaliseerde bijdrage van partners "in kind".
- 4% van de inzet voor onderzoek wordt gerealiseerd door het kwantificeren en zichtbaar maken van de onderwijs gebonden middelen die worden ingezet voor kennisontwikkeling en valorisatie. Binnen deze definitie valt het onderzoek dat wordt verricht onder regie van een lector of kenniskring, en/of onderzoek met gerichte oriëntatie op de beroepscontext en betrokkenheid van het werkveld, zoals bijvoorbeeld in een professionele werkplaats, Center of Expertise, living lab, of innovatiecentrum.

In 2017 bedraagt het zichtbare deel van de onderzoeksmiddelen 3,5% of m€ 14 (2016: 3% of m€ 13). aan inkomsten uit Rijksbijdrage, subsidieprojecten en contractonderzoek. De inzet van middelen voor onderwijs gebonden onderzoek en de “in kind” bijdragen zijn nog niet gekwantificeerd.

In 2018 is een eerste concrete stap gezet om de onderzoeksinzet te verhogen door m€ 2 rechtstreeks te alloceren voor het zwaartepunt TEC for Society.

De definities voor de verschillende componenten van “onderzoeksinzet” worden in 2018 vastgesteld. Tevens zijn aanpassingen nodig in de verslaglegging door instituten en informatievoorziening om het groeipad te kunnen monitoren.

Contractactiviteiten

Fontys verricht onderwijs- en onderzoeksactiviteiten die zowel publiek bekostigd, publiek gesubsidieerd als privaat gefinancierd kunnen zijn. Contractactiviteiten bestaan uit privaat gefinancierd onderwijs en onderzoek, en zakelijke dienstverleningactiviteiten. 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 de bachelor- of masteropleidingen of onderzoeksactiviteiten van het instituut, en daarvoor bovendien van meerwaarde te zijn. Ze moeten kostendekkend zijn, als waarborg dat er geen publieke middelen worden aangewend om private activiteiten te financieren. Zakelijke dienstverleningsactiviteiten die structureel niet kostendekkend zijn, worden afgestoten.

Personeel

De kwaliteit van medewerkers is de belangrijkste succesfactor voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en de daaraan ondersteunende processen. Daartoe wordt er een strategische personeelsplanning geïntroduceerd, die richting geeft aan de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling op Fontys niveau, en op instituuts-/dienstoniveau. Fontys investeert in de kwaliteit van medewerkers, en hanteert daarbij in financieel opzicht de volgende beleidsuitgangspunten:

- Medewerkers krijgen voldoende ruimte om zich te professionaliseren. Naast de in de cao-hbo toegekende 40 uur bij een fulltime dienstverband stelt Fontys op jaarbasis 40 uur extra beschikbaar.
- Conform de nieuwe cao-hbo 2018-2020 wordt tenminste 6% van het brutoloon besteed aan kosten voor het basisrecht in uren, out-of-pocket kosten voor professionalisering en vervangingskosten van degene die voor professionalisering of het doen van onderzoek is vrijgesteld.
- Met de komst van de Studievoorschotmiddelen bevat het financieel kader in de planperiode 2019 - 2020 ruimte voor een student/fte-ratio (gecorrigeerd voor subsidieprojecten en contractactiviteiten) die fluctueert tussen 12,6 en 12,8. De impact van elke toename van deze variabele met 0,1 heeft op Fontysniveau een financiële impact op het exploitatiesaldo van circa m€ 2.
- De student/fte-ratio op Fontysniveau is inclusief de formatie van de ondersteunende diensten. De hiervan afgeleide gemiddelde student/OP-ratio op instellingsniveau ligt tussen 17,8 en 18,0. Omdat er fundamentele verschillen (context, schaal, type) zijn tussen verschillende opleidingen moet deze ratio nadrukkelijk beschouwd worden als een referentiepunt; het is dus geen absolute norm voor de beoordeling van de instituutsbegrotingen.

Huisvesting

In de periode 2015-2025 zijn investeringen noodzakelijk in een toekomstbestendige upgrade van de deels verouderde vastgoedportefeuille in Eindhoven en Tilburg. Dit investeringsprogramma is – met het oog op betaalbaarheid op lange termijn – begrensd in een meerjarig financieel kader, dat in 2015 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en waarop instemming is verleend door de Centrale Medezeggenschapsraad.

Dit meerjarig financieel kader weerspiegelt het uitgangspunt dat Fontys ruimte wil houden voor een structurele verlaging van de student/fte ratio (van 13,9 in 2014 naar structureel \leq 13,0, rekening houdend met de in 2018 toegekend 1^e tranche van de Studievoorschotmiddelen.

Daarvan afgeleide uitgangspunten zijn:

- Het vastgoedprogramma heeft een indicatief investeringsvolume van maximaal € 250 miljoen, naast de reguliere jaarlijkse vervangingsinvesteringen in huisvesting en IT met een indicatief volume van m€ 9.
- De bandbreedte waarbinnen de jaarlijkse afschrijvings- en huisvestingslasten fluctueren ligt – na oplevering van het vastgoed (2019 en verder) - tussen 10% tot 12% van de baten. De afschrijvings- en huisvestingslasten lagen de afgelopen jaren – vanwege de verouderde vastgoedportefeuille – op een historisch laag niveau (tussen 9% en 10%).

Digitale infrastructuur en informatievoorziening

In begroting 2019 zal ruimte gecreëerd worden voor de noodzakelijke versnelling in de doorontwikkeling van de digitale infrastructuur en de informatievoorziening. Evenals in 2017 en 2018 wordt een substantieel deel van het strategisch projectbudget (in 2019 ordegrrootte m€ 3,5) uit de centrale middelen aangewend voor extra capaciteit en middelen om dit mogelijk te maken.

Algemene financiële kaders voor de begroting

De geconsolideerde Fontysbegroting bevat de exploitatiebegrotingen van alle organisatieonderdelen die deel uitmaken van stichting Fontys en van de entiteiten waar Fontys beslissende zeggenschap in heeft; de stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys (waarin Fontys een 50% belang heeft) en de stichting OOET.

Voor het Huisvestingsprogramma is een aparte business unit (BU) ingericht om de investeringen gedurende de looptijd van het programma tot en met 2024 te kunnen volgen. Ook voor deze BU wordt een begroting opgesteld.

Eind 2017 is besloten om, rekening houdend met aspecten van goed werkgeverschap en flexibiliteit naar de toekomst, de samenwerking met stichting OOET vooralsnog te beperken tot incidentele werkzaamheden. Medio 2019 wordt een definitief besluit genomen over het al dan niet continueren van de samenwerking met stichting OOET. Lopende arbeidscontracten worden gecontinueerd.

Fontys hanteert de volgende kaderstellende signaleringsgrenzen voor de financiële kengetallen:

- rentabiliteit: minimum 0%, ofwel een structureel kostendekkende exploitatie blijft mogelijk.
- liquiditeit, uitgedrukt in de current ratio, blijft binnen de signaleringsgrenzen van 0,5 en 1,5.
- solvabiliteit, uitgedrukt in Eigen Vermogen in % van Totaal Vermogen, blijft – conform het in 2017 geactualiseerde treasurystatuut – duurzaam boven 30%.

Deze waarden komen overeen met de signaleringsgrenzen die zijn geformuleerd door de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (Commissie Don) in 2009, zijn gangbaar binnen het hbo, en mede gebaseerd op de signaleringsgrenzen die de Onderwijsinspectie hanteert.

Sluitende exploitatie

De directies stellen de begrotingen op in een vast format (werkboek), waarin naast de exploitatiebegroting 2019 ook de kwantitatieve formatieplanning en de investeringsbegroting is opgenomen. In principe moet elk instituut en elke dienst binnen de kaders van het budgetteringsmodel (zie paragraaf 6.4) tot een sluitende exploitatie komen. Tekorten zijn alleen toegestaan onder de volgende voorwaarden:

- Structurele tekorten worden alleen toegestaan als gevolg van een besluit van het College van Bestuur om specifieke niet-kostendekkende activiteiten te handhaven. Dit is slechts bij hoge uitzondering mogelijk.
- Tijdelijke tekorten worden alleen toegestaan mits het organisatieonderdeel beargumenteerd ingrijpt en bijstuurt in zijn bedrijfsvoering waar dat op basis van de ontwikkeling van relevante ratio's en kengetallen noodzakelijk blijkt. Het verwachte effect van deze bijsturingmaatregelen dient onderbouwd te worden via een meerjarenraming.

Uitgangspunt voor 2019 is een sluitende exploitatie op Fontysniveau.

Compensatie voor exploitatietekort bij ander instituut

De (tijdelijke en structurele) exploitatietekorten van individuele instituten moeten ergens anders binnen Fontys worden gecompenseerd. Daarom krijgen organisatieonderdelen die daartoe de financiële ruimte hebben, zo nodig de opdracht om een positief resultaat te realiseren. Dit betekent dat instituten en diensten met een positief exploitatiesaldo de bestedingsruimte in dat geval niet volledig mogen gebruiken voor extra activiteiten.

In het verdeelmodel wordt een solidariteitsafslag gehanteerd (begroting 2018: m€ 2) om onvermijdelijke tijdelijke tekorten bij een beperkt aantal instituten te compenseren.

Begroting en taakstellend resultaat jaarlijks vastgesteld

De begroting en het taakstellend resultaat (het resultaat waartoe opdracht is gegeven) van instituten en diensten worden per jaar vastgesteld. Het is niet mogelijk overschotten van voorgaande jaren in te zetten in het nieuwe begrotingsjaar.

Beoordeling begroting: maatwerk

De beoordeling van de ingediende begroting per instituut is maatwerk. Het taakstellend resultaat wordt mede bepaald door de volgende ratio's:

- de verhouding OP/OOP;
- de student/staf-ratio's;
- de verhouding tussen bekostigde en onbekostigde studenten;
- de ontwikkeling van beïnvloedbare lasten per student;
- de ontwikkeling van de baten en het resultaat uit contractactiviteiten en subsidieprojecten, en van overige baten;
- herverdeeffecten tussen instituten als gevolg van aanpassingen in de budgetverdeling tussen instituten.

Mede op basis hiervan wordt bepaald of het instituut via het taakstellend resultaat in voldoende mate bijdraagt aan een sluitende begroting op Fontysniveau.

6.2 Uitgangspunten verdeelmodel**Baten**

De baten van Fontys bestaan voor circa 70% uit de rijksbijdrage van het Ministerie van OCW. Deze middelen ontvangt Fontys centraal. Deze rijksbijdrage is gebaseerd op:

- het aantal bekostigde studenten dat op peildatum 1 oktober (t-2) is ingeschreven bij geaccrediteerde associate degree, bachelor- en masteropleidingen;
- het aantal bachelor- en mastergraden dat aan bekostigde studenten is verleend;
- De bekostigingsprofielen van de opleidingen, onderscheiden worden laag (factor 1), hoog (factor 1,28) en top- (1,5) bekostigingsniveau. Het bedrag per student is dus hoger voor een opleiding met een hoog profiel of een topprofiel;
- eventueel een opslag voor door OCW specifiek benoemde doeleinden (zie verderop in deze paragraaf).

OCW hanteert voor associate degree opleidingen geen graadbekostiging. Inschrijvingen voor een associate degree opleiding worden voor de bekostiging door OCW gelijk gesteld aan de inschrijving voor een bacheloropleiding.

Studenten en graden worden alleen extern bekostigd onder de volgende voorwaarden:

- Het aantal inschrijvingsjaren is kleiner of gelijk aan de nominale duur van de opleiding die de student volgt, waarbij de nominale duur is gebaseerd op de wettelijke studielast.
- De student voldoet aan het nationaliteitsvereiste.
- De student heeft nog niet eerder een bachelor- of mastergraad behaald. Een uitzondering wordt gemaakt voor studenten die zich voor het eerst inschrijven voor een lerarenopleiding of een opleiding in de sector gezondheidszorg.

Het tarief per bekostigde student en graad wordt mede bepaald door het bekostigingsprofiel dat geldt voor elke opleiding (combinatie van CROHO en ISAT code).

Via een intern budgetteringsmodel worden de rijksmiddelen vervolgens toegekend aan de verschillende instituten. De uitgangspunten voor de interne verdeling van de rijksbijdrage zijn nader uitgewerkt in paragraaf 6.3. De instituten ontvangen daarnaast rechtstreeks de collegegelden die geïncasseerd worden van de studenten en cursisten. Tenslotte worden opbrengsten gegenereerd via subsidieprojecten en contractactiviteiten. Met deze middelen financieren de instituten alle kosten die samenhangen met de uitvoering van het onderwijs, het onderzoek en de ondersteunende activiteiten die daartoe binnen Fontys worden verricht.

Lasten

De lasten van Fontys bestaan voor ruim 75% uit personele lasten. De lasten per fte worden begroot op basis van de werkelijke kosten in jaar t-1. Deze kosten worden gecorrigeerd voor verwachte formatieontwikkelingen en vermeerderd met de verwachte loonkostenstijging op basis van een zo actueel mogelijke inschatting van de ontwikkeling van de cao-hbo en sociale premies. Daarnaast wordt via een instituutspecifiek opslagpercentage rekening gehouden met de jaarlijkse periodieke verhogingen. Dit percentage is gebaseerd op het aandeel van de medewerkers dat op het maximumsalaris behorend bij een salarisschaal zit.

Van de totale lasten wordt circa 25% besteed aan faciliteiten (materieel) en ondersteunende diensten. Inkoopfacturen voor materiële zaken worden rechtstreeks ten laste van de instituten verantwoord. De lasten van de ondersteunende diensten worden op basis van kostenveroorzakers doorbelast aan instituten. In de instituutsbegrotingen worden daardoor – naast de direct beïnvloedbare lasten – ook de integrale lasten zichtbaar. In paragraaf 6.4 is de afdracht systematiek voor de diensten toegelicht. Op centraal niveau wordt daarnaast strategische budgetruimte gereserveerd voor instituut- en/of dienst overstijgende initiatieven, projecten en/of programma's en onderzoeksthema's. In paragraaf 6.5 is op hoofdlijnen toegelicht waarvoor deze strategische budgetruimte wordt ingezet.

6.3 Verdeling rijksbijdrage 2019

Van de Rijksbijdrage die Fontys ontvangt van OCW wordt het grootste deel rechtstreeks toegekend aan de instituten. Zij dekken hiermee de kosten van de bachelor- en associate degree opleidingen, de minor(s) en de bekostigde masteropleidingen die ze verzorgen, en van de onderzoeksactiviteiten binnen het instituut. Ook de faciliteiten en ondersteuning van de centrale diensten bekostigen ze deels met deze middelen (zie paragraaf 6.4). Op de van OCW ontvangen Rijksbijdrage wordt een bedrag ingehouden voor de dekking van de kosten van het College van Bestuur, Algemene Kosten en voor de centraal gereserveerde strategische budgetruimte.

Onderstaande tabel laat zien welk deel van de Rijksbijdrage wordt verdeeld over de instituten.

Aandeel van de Rijksbijdrage van OCW te verdelen over instituten:		2019	2018	2017
		%	%	%
Inhouding	College van Bestuur / bestuursstaf (BU50)	1,2	1,2	1,2
	Algemene kosten (BU55)	2,5	2,4	2,4
	Strategisch budget	2,5	2,5	2,5
		-/-	6,2	6,1
Beschikbaar budget Interne Rijksbijdrage voor instituten*		93,8	93,9	93,9

* Het budget voor de te verdelen Interne Rijksbijdrage wordt nog verhoogd met een afdracht concernoverhead over de omzet contractactiviteiten. De privaat gefinancierde activiteiten genereren daarmee ook een deel van de dekking voor de kosten van College van Bestuur en Algemene kosten (3,7% in 2019, 3,6% in 2018 en 2017).

Onderdeel van de Rijksbijdrage van OCW zijn de studievoorschotmiddelen.

De studievoorschotmiddelen (verwachte omvang in 2019: m€ 11,5) worden als volgt verdeeld:

- m€ 2,5 (circa 20%) wordt gealloceerd via strategisch budget (voor programma's, projecten of centraal gecoördineerde initiatieven gericht op de Kwaliteitsafspraken).
- 80% (circa m€ 9) wordt verdeeld over de instituten naar rato van het aantal ingeschreven (voltijd) studenten. In het budget van de instituten wordt het bedrag van de toegekende studievoorschotmiddelen zichtbaar gemaakt.

Het plan voor de Kwaliteitsafspraken wordt in het vierde kwartaal van 2018 opgesteld en afgerond. Dit plan wordt separaat aan de Centrale Medezeggenschapsraad voorgelegd ter instemming. Het plan omvat zowel de inhoudelijke keuze voor de bestedingsrichtingen van de studievoorschotmiddelen, als de cyclus van planvorming, monitoring en evaluatie van de Kwaliteitsafspraken. Directeuren en medezeggenschapsraden ontvangen nog nadere informatie over wat er van hen verwacht wordt in dit kader.

Onderstaand worden de verschillende componenten van het interne budgetteringsmodel toegelicht.

Kosten Fontys algemeen

College van Bestuur

Hieruit worden de algemene personele en materiële lasten van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de bestuursstaf (waaronder audit en control) gefinancierd.

Algemene kosten

Hieruit worden algemene concernkosten gefinancierd (zoals studentensport, afstudeerfonds, bijdrage mobiliteitsfonds Zestor, contributie Vereniging Hogescholen, juridische en accountantskosten, Fontys Fit, Fontysberaad, collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering IPAP).

Uit de inhouding voor algemene kosten worden ook de vaste lasten gedekt van het Centrum voor Ondernemerschap, de topsportcoördinator en de regie op de assessments voor de Fontys Kwalificaties voor Onderwijs (FKO in het kader van docentprofessionalisering). Deze faciliteiten zijn toegankelijk voor studenten (topsporters, startende ondernemers) en docenten van alle instituten.

Strategisch budget

In beginsel is de continue innovatie van het aanbod (curriculumvernieuwing, toevoeging van nieuwe opleidingen aan portfolio, afbouw opleidingen) en de borging van de actualiteit van de opleidingen een taak van de instituten zelf, waarvoor zij hun eigen reguliere budget aanwenden.

Regulier onderhoud van de materiële infrastructuur (huisvesting en IT) wordt gefinancierd vanuit de normafdrachten aan de diensten. Om de tariefstelling van de diensten zo stabiel en voorspelbaar mogelijk te houden, wordt de grootschalige upgrade van de infrastructuur gefinancierd uit algemene middelen.

Op centraal niveau is strategische budgetruimte gereserveerd voor:

- instituuts- en/of dienst overstijgende projecten en programma's, die gericht zijn op strategische innovatie en vernieuwing van de infrastructuur (huisvesting en IT) en de informatievoorziening.
- het zwaartepunt TEC for Society;
- een gemeenschappelijk dienstenbudget, dat wordt ingezet door de diensten ter ondersteuning van de verbeter- en vernieuwingsagenda van Fontys.

De financiering van de diensten wordt nader toegelicht in paragraaf 6.4.

De financiering van strategische programma's en projecten wordt nader toegelicht in paragraaf 6.5.

Omvang strategische budgetruimte op centraal niveau:	2019 m€	2018 m€
2,5% van de Rijksbijdrage	m€ 7	m€ 7,2
Toevoeging: door OCW geormerkte Rijksbijdrage voor zwaartepunt en programma' s	m€ 2	m€ 2
Onderzoek zwaartepunt TEC for Society	m€ 2	m€ 2
Aanvulling strategische budgetruime vanuit studievoorschotmiddelen (tot in totaal m€ 2,5)	m€ 1,5	n.v.t.
	m€ 12,5	m€ 11,2

Beschikbaar variabel budget

In 2019 wordt 93,8% van de rijksbijdrage van Fontys verdeeld over de instituten. Onderstaand is de interne berekeningssystematiek en opbouw van dit variabele budget nader gespecificeerd. De interne financiering is gebaseerd op vergelijkbare uitgangspunten en bevat dezelfde prikkels als het bekostigingskader van het ministerie van OCW.

De verdeling van het studievoorschot over de instituten vindt plaats naar rato van het aantal ingeschreven (voltijd)studenten, en is dus niet gebaseerd op de bekostigingsprofielen of de bekostigde inschrijvingen en graden van de opleidingen. De verdeelsleutel voor de rest van het beschikbare variabel budget voor instituten wordt hieronder toegelicht.

Aantal studenten

Het variabele budget van instituten wordt berekend op basis van het aantal bekostigde studenten op peildatum 1 oktober van jaar t-1, dat voldoet aan de inschrijfvoorwaarden voor bekostiging. De datum waarop het aantal geregistreerde studenten gemeten wordt, ligt een aantal werkdagen voor deze peildatum (zie paragraaf 7).

Voor de interne financiering geldt een maximum aantal (bekostigde) inschrijffaren bij het instituut **Fontys** #. Dat wil zeggen dat voor bekostiging een maximale inschrijvingsduur geldt van:

- 4 jaar voor bachelorstudenten;
- de wettelijke studieduur van de betreffende master (= aantal credits/60) voor masterstudenten afgerond op hele jaren.

Inschrijvingen voor een associate degree opleiding worden in het interne budgetteringsmodel (evenals in de bekostiging door OCW) gelijk gesteld aan de inschrijving voor een bacheloropleiding.

Het model bevatte t/m 2018 een negatieve prikkel voor instituten waar relatief veel switchers studeren. In de bacheloropleidingen switchen op jaarbasis ruim 1.000 studenten. Om deze prikkel te neutraliseren, wordt vanaf 2019 de inschrijfbekostiging gebaseerd op het aantal inschrijffaren bij het instituut, in plaats van het aantal inschrijffaren bij Fontys. Dit leidt tot een toename van het aantal bekostigde eenheden waarover het beschikbare budget wordt verdeeld, een daling van het IRB-tarief per inschrijving en graad. Het totale effect is budgetneutraal. Wel ontstaan herverdeeeffecten tussen instituten, die we vooruitlopend op deze wijziging (op basis van bekostiging 2017 en 2018) inzichtelijk maken. Op basis van de bekostigingsparameters per 1-10-2017 (bekostiging 2018) varieert het herverdeeeffect in een range van -k€ 250 tot + k€ 300.

Diplomabekostiging

Conform externe financiering ontvangen instituten een bijdrage voor alle bachelor- en mastergraden die binnen het instituut worden behaald.

De diplomabekostiging voor de bacheloropleidingen heeft een omvang van 1 ten opzichte van 1 inschrijvingsjaar. Het budget voor de bachelor in totaal, inclusief diplomabekostiging, is dus 4 jaar inschrijfbekostiging (80%) + diplomabekostiging (20%).

De diplomabekostiging voor de masteropleidingen is afhankelijk van de nominale studieduur volgens de licentie (zoals vastgelegd in het croho-register), en heeft een omvang van:

- 0,75 voor masteropleidingen met een nominale studieduur van 60 EC;
- 1,0 voor masteropleidingen met een nominale studieduur van minimaal 90 EC.

De diplomabekostiging wordt berekend op basis van het aantal eindgetuigschriften dat is geregistreerd in de peilperiode van 2 oktober t-2 tot en met 1 oktober t-1. De datum waarop het aantal eindgetuigschriften per 1 oktober gemeten wordt, ligt een aantal werkdagen voor deze peildatum (zie planning in bijlage II).

Hoogte van het tarief: bekostigingsprofielen Interne Rijksbijdrage (IRB)

Bij bepaling van de hoogte van het budget per bekostigde student en graad (tarief IRB) wordt onderscheid gemaakt naar bekostigingsprofielen. Conform externe bekostiging hanteert Fontys een laag (factor 1), hoog (factor 1,28) en top- (1,5) bekostigingsniveau. Het bedrag per student is dus hoger voor een opleiding met een hoog profiel of een topprofiel.

In een beperkt aantal gevallen is sprake van een structurele mismatch tussen het beschikbare budget op basis van het extern geldende profielbedrag per student en de voorzieningen die noodzakelijk zijn voor de onderwijsuitvoering. Het College van Bestuur kan dan besluiten tot een budgetcorrectie via een opslag op de volgens het verdeelmodel berekende interne rijksbijdrage. Aan de volgende instituten wordt via budgetcorrectie een opslag toegekend:

Instituut	Motivatie:	Bedrag
Sporthogeschool (BU 12)	Laag profielbedrag ontoereikend voor financiering sportaccommodaties.	Opslag 0,14 * profielbedrag per student, met een maximum van m€ 1
TNW (BU31)	Extra baten uit hoog profielbedrag ontoereikend voor financiering laboratoria.	k€ 860
FH Engineering (BU43)	Extra baten uit hoog profielbedrag ontoereikend voor financiering werkplaatsen.	K€ 500
Techniek & Logistiek (BU47)	Extra baten uit hoog profielbedrag ontoereikend voor financiering werkplaatsen.	K€ 260
Automotive (BU57)	Extra baten uit hoog profielbedrag ontoereikend voor financiering werkplaatsen.	K€ 250

Fontysminors

Instituten ontvangen bekostiging voor studenten van een ander instituut die bij hen succesvol een minor uit het Fontysassortiment afronden. Dit zorgt voor een stimulans om studenten zo te begeleiden, dat zij hun minor succesvol afronden. Instituten betalen ook voor eigen studenten die:

- bij een ander instituut een minor uit het Fontysassortiment volgen (peilperiode 2 oktober t-2 tot en met 1 oktober t-1).
- bij een andere instelling (via Kies op Maat) een minor volgen.

Voor internationale uitwisselingsstudenten die bij Fontys een minor afronden ontvangt het uitvoerende instituut volgens dezelfde systematiek een minorbudget. Het tarief voor Fontysminors bedraagt 40% van het lage bekostigingsprofiel plus 40% van het gemiddelde voltijd wettelijk tarief collegegelden. Via het interne verdeelmodel vindt geen verrekening plaats voor opleidingsminors waaraan studenten van andere instituten deelnemen. Instituten zijn vrij om hiervoor een eigen verdeelsleutel te bepalen. Als er geen specifieke afspraken zijn gemaakt, adviseren we om het tarief voor de Fontysminors te hanteren.

Onderzoek

In totaal wordt er vanuit de Rijksbijdrage van OCW (1^e geldstroom) m€ 10 toegekend voor onderzoek. De verdeling hiervan over de instituten en lectoraten is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

Basisbudget onderzoek per instituut	Profileringsbudget onderzoek zwaartepunt
<p>De Rijksbijdrage van OCW bevat een component van 3% voor onderzoek (in totaal m€ 7). Dit basisbudget beschouwen we als “ondergrens” voor de bestedingen aan onderzoek.</p> <p>Het basisbudget voor onderzoek wordt verdeeld op basis van de bekostigde studenten en het bekostigingsprofiel van de opleidingen van het instituut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vanuit strategische budgetruimte wordt rechtstreeks m€ 2 gealloceerd voor het zwaartepunt TEC for Society. Het CoE HTSM ontvangt (in lijn met het bestedingsplan t/m 2020) rechtstreeks m€ 1,1 vanuit het restant van de door OCW toegekende profileringsmiddelen in de periode 2013 t/m 2018.

Specifieke rijksbijdrage

Naast de student gebonden rijksbijdrage zijn er specifieke rijksmiddelen, die rechtstreeks aan de betreffende instituten worden toegekend. Deze zijn onderdeel van de Interne Rijksbijdrage. Voor 2019 zijn dit onderstaande bedragen:

Bedragen		2019	2018
<i>(indicatie bedragen en indexatie opslag % 2019 op basis van 2^e rijksbijdragebrief 2018 *)</i>		x €1.000	x € 1.000
Raulinvergoeding	Om de mobiliteit van studenten binnen de EU te bevorderen (opslag-%)	769	773
Pabo up-gelden	Voor de vernieuwing van de lerarenopleidingen basisonderwijs (opslag-%)	1.992	2.001
Pabo compensatie	Tijdelijke compensatieregeling vanwege krimp door extra vooropleidingseisen. Op peildata 1 oktober 2016 en 2017 fixeert OCW het bekostigde aantal studenten op het minimum van de gemiddelde inschrijvingen in 2014 t/m 2016), zodat Pabo's hun bedrijfsvoering kunnen aanpassen aan de structurele daling van het aantal bekostigde studenten.	PM	2.407
Master Zorg	Extra budget master ANP (opslag-%)	448	450
Lectoraatsgelden Educatie	Extra middelen o.b.v. actieplan leerkracht (bedragen). <i>Deze bijdrage kan beschouwd worden als cofinanciering van OCW in de rol van werkveldpartner.</i>	507	502
Regionale samenwerking doorstroom vo/mbo - hbo	<i>Deel studievoorschot (vast bedrag vanaf 2018) bestemd voor versterking regionale samenwerkingsverbanden vo/mbo - hbo</i>	357	362
Vaste voet Kunsten	Vanwege overgang oude bekostigingssystematiek kunsten (opslag-%) en sectorplan Kunsten	10.453	10.500
Vaste voet Theologie Levensbeschouwing	Vanwege financiële consequentie restproblematiek nieuwe bekostiging (bedragen herijkt voor 2019 t/m 2023 op basis van evaluatie VH)	802	784
CoE DC Logistiek	Center of Expertise DC Logistiek, van FH Techniek & Logistiek	46	128
Automotive CoE	Automotive Center of Expertise van FH Engineering / Automotive in samenwerking met andere hogescholen. Als gevolg van herverdeling (door OCW) van de voormalige prestatie-middelen voor CoE financiert Fontys (m.i.v. 2019) vanuit de lumpsum zelf haar inbreng in deze CoE.	PM	n.v.t
Compensatie selectiekosten	Vanwege afschaffen eigen bijdrage studenten voor auditie (kunstonderwijs en zwaar overschreven fixusopleidingen)	PM	n.v.t
Holland Scholarship	Voor het financieren van uitgaande beurzen	215	211
		63	44

** De specifieke rijksbijdragen waar 'opslag-%' bij vermeld staat, worden jaarlijks geïndexeerd op basis van de ontwikkeling van het student gebonden tarief in de meest actuele rijksbijdragebrief die in augustus beschikbaar is.*

6.4 Budgettering en afdrachten diensten 2019

Met de rijksbijdrage en collegegelden financieren de instituten alle kosten die samenhangen met de uitvoering van het onderwijs, het onderzoek en de ondersteunende activiteiten die daartoe binnen Fontys worden verricht. Daar horen ook de faciliteiten en ondersteuning van de centrale diensten bij.

De afdrachten voor de werkzaamheden van de centrale diensten zijn gesplitst naar:

- basispakket dienstverlening, waarvoor wordt afgerekend via een vooraf vastgestelde normaafdracht;
- variabel pakket aan diensten, waarvoor het instituten vrij staat deze van de centrale diensten af te nemen of zelf ter hand te nemen (binnen de kaders van het inkoopbeleid, kwaliteitszorgsysteem en het informatievoorzieningsbeleid).

De diensten leveren vanuit hun expert- en/of regierol tevens een bijdrage aan het ontwikkelen van visie en strategie, en het ontwikkelen en evalueren van Fontys beleid en kaders op hun vakgebied.

Dit gebeurt vaak in multidisciplinair verband, en in steeds wisselende coalities. Als er tijdelijk aanvullende capaciteit nodig is voor strategische initiatieven of programma's, kan het College van Bestuur vanuit de strategische budgetruimte extra middelen toekennen om de additionele lasten te dekken aan de penvoerder van een programma of aan de dienst die het initiatief regisseert.

Normaafdracht diensten

De normaafdracht is het bedrag dat elke dienst ontvangt van de instituten voor het basispakket aan dienstverlening. Instituten dragen bij in de lasten van de dienstverlening, naar rato van de omvang van het instituut, die is uitgedrukt in een aantal kostendragers.

De in 2019 verwachte loonkostenstijging (conform cao) en prijsstijgingen worden via het tarief gedekt, aangezien Fontys via de Rijksbijdrage ook compensatie ontvangt voor loon- en prijsbijstelling.

De normaafdracht stijgt daarnaast:

- vanwege de noodzakelijke extra activiteiten (zoals informatiebeveiliging en Fontysbrede deelname aan de HBO-monitor) of faciliteiten (zoals wifi-voorzieningen) die nodig zijn voor de continuïteit en basiskwaliteit van operationele processen.
- (sinds 2016 gefaseerd) vanwege de extra afschrijvingslasten die samenhangen met de oplevering van nieuwbouw in 2019 en 2020 in het kader van het Huisvestingsprogramma.

In 2019 wordt – op basis van bovenstaande uitgangspunten en ontwikkelingen – de normaafdracht aan de diensten berekend op basis van de volgende kostendragers en tarieven:

Dienst	Kostendrager	Tarief 2017 in €	Tarief 2018 in €	Tarief 2019 in €
Financiën	Totaal baten begroting (t-1), per m€	8.514	8.207	8.071
Personeel & Organisatie	Fte (t-1)	684	671	720
	Medewerkers (t-1)	539	520	562
Studentenvoorzieningen	Nominale aantal studenten (t-2)*	173	177	190
Onderwijs & Onderzoek	Nominale aantal studenten (t-2)*	150	141	151
IT (infrastructuur)	Nominale aantal studenten (t-2)* en medewerkers (t-1)	264	262	297
Huisvesting & Facilitaire Zaken	<u>Direct verhuurd oppervlak:</u> functionele netto meters verhuurd oppervlak <u>Centrale ruimten</u> (restaurant, schoonmaak, catering, centrale reservering, gymzalen**): aandeel in functionele netto meters o.b.v. studenten en/of fte	304	304	320
Marketing & Communicatie	Nominale aantal studenten (t-2)*	123	123	135

* Het nominale aantal studenten betreft het aantal ingeschreven studenten per instituut voor CROHO-opleidingen volgens het definitieve bekostigingsbestand op peildatum 1 oktober t-2, inclusief onbekostigde studenten en exclusief studenten met een dubbele inschrijving.

** Voor gebruik van de gymzalen rekenen instituten af via het variabele pakket op basis van werkelijk verbruik tegen marktconform tarief, als prikkel om ervoor te zorgen dat dienst H&F een optimale bezetting kan realiseren.

Variabele afdrachten

Voor een deel van de ondersteunende diensten betalen instituten op basis van feitelijk afgenomen diensten (per opdracht) of inhuur (detachering). Daarbij gelden de tarieven die zijn vermeld in de tarievenbox. De diensten van P&O consultants (vanaf 2017) en O&O consultants (vanaf 2018) worden verrekend via het normtarief.

Ook wordt op basis van feitelijk gebruik afgerekend voor een aantal faciliteiten of diensten die via een Fontysbreed inkoopcontract (aanbesteding) worden afgenomen. Dit betreft bijvoorbeeld de kosten voor kopiëren en printen, telefonie, audiovisuele middelen, desktops, laptops en andere hardware.

Uit de in 2018 afgeronde (zelf)evaluatie door bestuur en management van de bestuurlijke effectiviteit blijkt onder meer dat er sprake is van perceptieverschillen tussen instituten en diensten (ook onderling) over de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van diensten. Dit vraagt onder meer om explicitering van het proceseigenaarschap. (bron: verbeterplan organisatie & sturing juni 2018, verslag Fontysberaad 28 maart 2018 “admiring the problem”).

Dit plan beschrijft de verbetermaatregelen die vanaf medio 2018 genomen worden om de bestuurlijke effectiviteit te bevorderen. Eén van de maatregelen is het expliciteren van de verantwoordelijkheden van de diensten. Daartoe wordt in de tweede helft van 2018 onder meer een extern onderzoek gestart naar de ondersteunende processen, dat naar verwachting aanknopingspunten zal bieden voor het optimaliseren van de kwalitatieve en kwantitatieve inzet in ondersteunende processen (bij diensten en/of instituten). Hiermee ontstaat een overgangssituatie in 2019, waarin de normafracht van diensten niet toereikend is om de gevraagde bijdrage aan de strategische uitdagingen van Fontys te leveren, en tegelijkertijd op korte termijn oplossingen te bieden voor fricties in de reguliere dienstverlening. Om stagnatie te voorkomen in het oplossen van deze fricties en randvoorwaarden te creëren voor vernieuwing, is voor de overgangssituatie in 2019 een gemeenschappelijk dienstenbudget geïntroduceerd. Hiermee wordt in het domein diensten reeds voorgesorteerd en geanticipeerd op de versterking van het sturend vermogen op domeinniveau.

Gemeenschappelijk dienstenbudget

Voor de ondersteunende diensten wordt in 2019 een gezamenlijk dienstenbudget gereserveerd. Deze extra middelen worden benut voor activiteiten die ondersteunend zijn aan de verbeteragenda en vernieuwingsagenda van Fontys. Dit budget is in 2019 bestemd voor:

- fricties in de reguliere dienstverlening die vragen om een oplossing op korte termijn;
- bijdrage aan realisatie van de strategische uitdagingen van Fontys om de performance te verbeteren en de vernieuwingsagenda te realiseren.

Dit budget kan in samenspraak via het directeurenoverleg van de diensten bestemd worden, waarna de voorzitter van het directeurenoverleg in overleg met de portefeuillehouder diensten gemandateerd is om het budget hiervoor aan te wenden.

Deze middelen zijn afkomstig uit de strategische budgetruimte (zie paragraaf 6.5).

Voor een toelichting op de tarieven van de diensten en het gemeenschappelijk dienstenbudget wordt verwezen naar de “Toelichting tarieven en budgettering diensten CvB260618” en “Totaaloverzicht en specificatie tarieven diensten 2019 conform Kaderbrief 2019”. Deze stukken zijn gepubliceerd op de portal van commissie IM/IT&Control bij de vergaderstukken van 5 juli 2018.

6.5 Strategische budgetruimte

In de begroting van Fontys Algemeen (BU55) wordt op centraal niveau strategische budgetruimte gereserveerd voor:

- instituuts- en/of dienst overstijgende initiatieven, projecten en/of programma's die gericht zijn op:
 - strategische innovatie en/of
 - vernieuwing van de (fysieke of digitale) infrastructuur (huisvesting en IT) en de informatievoorziening.
- het zwaartepunt TEC for Society;
- een gemeenschappelijk dienstenbudget.

Voor 2019 geldt de volgende indicatieve verdeling van de strategische budgetruimte:

Indicatieve verdeling van de strategische budgetruimte in 2019:	2019
<p>Zwaartepunt TEC for Society Dit budget wordt ingezet voor de profilering en de uitvoering van onderzoek op de vijf onderzoeksthema's van het zwaartepunt TEC for Society (m€ 2). Dit omvat mede de activiteiten van het Center of Expertise HTSM (m€ 1,1).</p>	m€ 2 + m€ 1,1
<p>Flexibilisering van het deeltijd onderwijs Dit budget wordt ingezet voor het programma Flexibilisering waarmee Fontys deelneemt aan het experiment Leeruitkomsten en het experiment Vraagfinanciering van OCW</p>	m€ 2,5
<p>Vernieuwing informatievoorziening Dit budget wordt ingezet voor de projecten die onderdeel uitmaken van het IV projectportfolio.</p>	m€ 3,5
<p>Strategisch innovatiebudget: Dit budget wordt ingezet voor instituuts- en dienstoverstijgende initiatieven, gericht op de kwaliteitsagenda, de verbeteragenda en/of de vernieuwingsagenda van Fontys. <i>In 2018 reeds lopende initiatieven en projecten zijn gericht op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterking marktpositie • Versterking kwaliteitscultuur en kwaliteitsportfolio • Verbeteren studiesucces en studieloopbaanbegeleiding • Onderzoek naar effectieve authentieke leer- en onderzoeksomgevingen 	m€ 1,9
<p>Gemeenschappelijk dienstenbudget Diensten zetten dit budget in voor activiteiten die ondersteunend zijn aan de verbeteragenda en vernieuwingsagenda van Fontys. In 2019 bestemd voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fricties in de reguliere dienstverlening die vragen om een oplossing op korte termijn • bijdrage aan realisatie van de strategische uitdagingen van Fontys om de performance te verbeteren en de vernieuwingsagenda te realiseren. 	m€ 1,5
Totaal strategische budgetruimte 2019	m€ 12,5

6.6 Kaders voor financiering van projecten of programma's

Voor de financiering van programma's en projecten binnen en buiten het Fontys projectportfolio zijn verschillende bronnen beschikbaar. Deze paragraaf beschrijft per financieringsbron wat de eisen zijn voor de financiering en hoe de financiële verantwoording plaatsvindt.

Externe subsidie of cofinanciering

Bij een externe subsidie of cofinanciering is er sprake van eisen door en afspraken met de subsidieverstrekker of cofinancier. De aanvraag, toekenning en verantwoording van het project (of programma) vindt plaats op basis van deze eisen en afspraken. Bij aanvraag van externe subsidies is sprake van meldingsplicht bij het subsidieloket. Verantwoording in de financiële administratie vindt plaats op projectniveau. Daarbij is het van belang dat er extra aandacht is voor het op orde hebben van de bijbehorende administraties.

Eigen bijdrage uit begroting instituut en dienst

De eigen programma's en projecten van elk instituut (< 200k en niet instituuts-/dienst overstijgend), waaronder onderwijs- en onderzoeksprojecten, worden in principe gefinancierd uit eigen middelen. Verantwoording vindt plaats via de reguliere planning & control cyclus. Vaak vindt deze financieringsvorm plaats in combinatie met externe subsidie of cofinanciering.

Daarnaast kan er vanuit instituten en diensten ook in kind of in cash bijgedragen worden aan omvangrijke programma's en projecten die instituuts- en dienst overstijgend zijn. Deze financieringsvorm vindt plaats in combinatie met financiering vanuit strategisch budget, externe subsidie of cofinanciering.

Strategisch budget Fontys Algemeen

Voor programma's en projecten uit het Fontys projectportfolio kan – naast eventuele inbreng van eigen middelen en externe subsidie of cofinanciering – financiering beschikbaar worden gesteld vanuit centrale middelen: het strategisch budget (zie paragraaf 6.3). Het strategisch budget is bedoeld voor:

1. Strategische innovatie, bedoeld voor (co-)financiering van initiatieven, programma's of projecten die bijdragen aan de strategische agenda van Fontys (zie hoofdstuk 2 en 3)
2. Vernieuwing van de (fysieke of digitale) infrastructuur (huisvesting en IT) en de informatievoorziening. Het gaat hierbij niet om verbeteringen en upgrades van deze voorzieningen die tot het reguliere (technisch) onderhoud gerekend worden. Om de tariefstelling van de diensten zo stabiel en voorspelbaar mogelijk te houden, vindt financiering plaats uit algemene middelen.

Voor aanvraag van strategisch budget voor projecten en programma's gelden de volgend voorwaarden:

- De aanvraag voldoet aan de toetsingscriteria voor een business case en de geldende kaders voor programma's en projecten (zie paragraaf 5.2). Verantwoording vindt plaats op de momenten die bij de aanvraag en budgettoekenning worden overeengekomen, conform de geldende kaders voor sturing en beheersing van programma's en projecten.
- Voor aanvragen die een beroep doen op het budget voor de *vernieuwing van de infrastructuur en/of de informatievoorziening* geldt tevens dat de business case een coproductie is tussen institu(u)t(en) en de regisserende diensten:
 - H&FZ bij huisvestingsprogramma of -projecten
 - IT en de proces eigena(a)r(en) bij IV-projecten of programmalijnen met een IV-component.
- De periode waarvoor budget wordt aangevraagd is niet aan een kalenderjaar gebonden; wel is het van belang om de verdeling van het aangevraagde budget over verschillende kalenderjaren te specificeren.

Ad 1 Strategisch innovatiebudget

De volgende criteria worden gehanteerd voor toekenning van strategisch innovatiebudget:

- a. De aanwezigheid van commitment van partners (instituten, diensten of externen) om het initiatief te laten slagen. Het commitment wordt o.a. uitgedrukt in de bijdrage van partners (geld of in kind ofwel personele inzet).
- b. De wijze waarop het initiatief bijdraagt aan de realisatie van de strategische Fontys agenda waaronder de maatschappelijke en regionale relevantie. Van belang is om in de aanvraag expliciet aandacht te besteden aan de mate waarin het initiatief bijdraagt aan de realisatie van desbetreffende specifieke ontwikkeldoelstellingen van Focus 2020.
- c. Het risico voor Fontys op het moment dat de aanvraag niet wordt gehonoreerd en het initiatief niet doorgaat.
- d. De instituuts- of dienst overstijgende impact: de resultaten van het project zijn Fontysbreed bruikbaar.
- e. Het innovatieve karakter: projecten hebben een zuiver strategisch innovatief karakter en betreffen geen reguliere vernieuwing of activiteiten. Hetgeen onder andere inhoudt dat uitbreiding van het aanbod met opleidingsvarianten, minoren en onderzoeksprojecten van lectoraten vanuit het solidariteitsprincipe in beginsel niet in aanmerking komen voor financiering vanuit het strategisch innovatiebudget.

Er volgen voorlopig geen nieuwe tranches voor de aanvraag van budget voor nieuwe strategische innovatieprojecten. Budgetaanvragen voor strategisch innovatiebudget worden ingediend bij het College van Bestuur en moeten passen binnen de afspraken over de bestedingsrichtingen van het studievoorschot met de CMR en/of een bijdrage leveren aan de prioriteiten in de vernieuwingsagenda voor 2019 en 2020.

*Ad 2 Strategisch projectbudget voor vernieuwing van infrastructuur en informatievoorziening:***a. Digitale infrastructuur en informatievoorziening (IT en IV)**

In 2019 wordt m€ 3,5 gereserveerd voor projecten die gericht zijn op vernieuwing van de digitale infrastructuur en de informatievoorziening, passend binnen de IV-strategie en/of randvoorwaardelijk voor de realisatie van de doelstellingen uit de strategische agenda Fontys Focus 2020.

De portfolioboard voert - met ondersteuning van het projectmanagement office (PMO) van dienst IT - regie op het projectportfolio van IT/IV projecten die gericht zijn op het vernieuwen van de digitale infrastructuur en de informatievoorziening en brengt advies uit aan het College van Bestuur ter ondersteuning van die besluitvorming waarvoor de portfolioboard niet bevoegd is. Business cases (light of full), projectplannen en strategische budgetaanvragen voor IV-projecten worden ingediend bij, beoordeeld en geprioriteerd door de portfolioboard. Dit geldt ook voor de aanvraag van strategisch budget en de inzet van resources voor programmalijnen met een zware IV-component binnen strategische programma's (zoals Flexibilisering en Kwaliteitsportfolio). Tevens monitort de portfolioboard de voortgang van lopende IV-projecten.

b. Fysieke infrastructuur: huisvesting

In 2019 is er in beginsel geen strategische budgetruimte voor uitbreiding en/of upgrade van bestaande huisvesting. De ruimte voor noodzakelijke verbouwingen moet in 2019 gevonden worden in de reguliere onderhoudsbegroting.

Dienst H&FZ verzorgt het projectportfoliomanagement voor de planning, prioritering en monitoring van projecten die gericht zijn op het vernieuwen en upgraden van de fysieke infrastructuur in gebouwen en op terreinen.

Met het oog op financiële planning, resourceplanning en het bijbehorende prioriteringsvraagstuk is het noodzakelijk dat project- of proceseigenaren al in de fase van ideevorming tijdig afstemmen met de diensten IT en/of H&F over de verwachte impact, doorlooptijd en noodzakelijke resources.

Bijdrage Stichting Steunfonds

Stichting Steunfonds stelt jaarlijks een budget van € 400.000 beschikbaar dat bedoeld is voor Fontysbrede projecten op het gebied van ethiek en levensbeschouwing. Aanvragen daarvoor kunnen worden ingediend bij het College van Bestuur. Het bestuur van Stichting Steunfonds heeft de volgende criteria geformuleerd, op basis waarvan het College van Bestuur deze middelen kan toekennen aan instituten:

- Er is sprake van een nieuwe activiteit, die maximaal drie jaar gefinancierd wordt.
- De activiteit maakt geen onderdeel uit van het curriculum van een opleiding.
- Er is een relatie met de vorming van studenten, met identiteit/levensbeschouwelijke reflectie of met maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Verantwoording vindt plaats via de reguliere planning & control cyclus. Het College van Bestuur koppelt de resultaten terug aan het bestuur van Stichting Steunfonds.

7. Tijdpad / jaarkalender planning & control 2019

Deadlines

Tussen de datum waarop deze Kaderbrief verschijnt en de definitieve vaststelling van de begrotingen en managementcontracten door het College van Bestuur wordt een strak tijdschema aangehouden. Voor instituten en diensten zijn de relevante deadlines;

Datum	Actie
Maandag 17 september 2018	Meetmoment ingeschreven studenten en eindgetuigschriften voor interne bekostiging van de instituten
Donderdag 11 oktober 2018	Aanlevering conceptbegroting aan Control
Maandag 22 oktober 2018	Aanlevering managementcontract aan Control

Een volledige en gedetailleerde planning van het begrotingstraject is weergegeven in bijlage II. De planning & control kalender voor verslagjaar 2019 is opgenomen in bijlage III.

Aanlevering plannen, contracten en begrotingen

Alle directeuren van de Fontysinstituten en -diensten zijn verantwoordelijk voor het bekendmaken en toepassen van de Kaderbrief binnen hun organisatieonderdeel en voor het opleveren van de begroting en het managementcontract op bovengenoemde deadline.

Instemming door de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR)

Het College van Bestuur legt in september de concept-Kaderbrief voor aan de CMR met het verzoek om in te stemmen met de beleidsuitgangspunten voor de geconsolideerde begroting, zoals beschreven in hoofdstuk 6.

De CMR wordt in december tevens verzocht in te stemmen met de hoofdlijnen van de Fontysbegroting, met betrekking tot de beleidsterreinen onderwijs, onderzoek, personeel, huisvesting en beheer en investeringen. Als zich wijzigingen voordoen in de hoofdlijnen van de begroting ten opzichte van de beleidsuitgangspunten die zijn vermeld in hoofdstuk 6 van de Kaderbrief, worden deze separaat toegelicht.

Goedkeuring door de Raad van Toezicht

Na vaststelling van de begroting door het College van Bestuur en instemming op de hoofdlijnen door de CMR, wordt de begroting in december ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

Formats en overige ondersteunende documenten

Deze Kaderbrief wordt gepubliceerd op de portal van control:

<https://connect.fontys.nl/diensten/Control/kaderbrief>.

Naast deze Kaderbrief zijn op de portal ook de relevante formats (voor MACON/MARAP, projectvoorstel en projectvoortgangsrapportage) en het werkboek begroting te vinden, inclusief de hulpmiddelen en (verslaggevings)richtlijnen voor de technische uitwerking van deze rapportages.

BIJLAGE I. Planning totstandkoming Begroting en Managementcontract 2019

TIJDPAD	ACTIVITEIT	EIGENAAR
A - Besluitvorming Kaderbrief		
ma 20 aug	Bespreking concept Kaderbrief in Commissie IM, IT en Control	CvB/ Control
di 28 aug	Besluitvorming Kaderbrief in CvB (vaststellen)	CvB
do 13 sept	Bespreking Kaderbrief in CMR A-commissie	CMR
do 20 sep	Bespreking Kaderbrief in CMR (instemming op beleidsuitgangspunten)	CvB/ CMR
do 20 sep	Definitieve Kaderbrief publiceren	CvB
B - Totstandkoming en verspreiding formats Begroting en MACON		
di 18 sep	Besluitvorming formats MACON in CvB (vaststellen)	CvB
do 20 sep	Verspreiden formats MACON naar instituten/diensten	Control
di 18 sep - ma 24 sep	Werkboek begroting beleidsarm vullen door Dienst Financiën en Control Aanlevering werkboek begroting (beleidsarm) aan instituten en diensten, inclusief studentaantallen	Control/ Dienst F
di 25 sep		Control
do 27 sep	Begrotingsbijeenkomst (medewerkers P&C/ MA/ FA Dienst F/ Domeincontrol)	Control/ Instituten
C - Oplevering bestedigingsrelevante informatie tbv interne bestigiging		
ma 17 sep	Deadline aanlevering mutaties instituten aan Dienst Studentvoorzieningen (gescand en geregistreerd, tot 17.00 uur)	Instituten/ Dienst SV
do 20 sep	Deadline verwerking bestedigingsrelevante gegevens in Progress door SV	Dienst SV
ma 24 sep	Deadline invoercontroles + aanlevering bestedigingsbestand aan Control	Dienst SV/ Control
di 2 okt	Besluitvorming over IRB tarieven in CvB	CvB
do 4 okt	Aanlevering budgetten interne Rijksbijdrage aan instituten vanuit Control	Control
D - Totstandkoming Begrotingen en MACONs (opstellen en aanleveren instituten, analyse Control, vaststellen CvB)		
do 20 sep - ma 22 okt	Opstellen MACON door instituten/diensten	Instituten/diensten
di 25 sep - do 11 okt	Opstellen Begroting door instituten/diensten	Instituten/diensten
do 11 okt	Deadline aanlevering Begroting aan Control	Instituten/ diensten
ma 22 okt	Deadline aanlevering MACON aan Control	Instituten/ diensten
vrij 12 okt - vr 9 nov	Analyse Begrotingen en MACONs	Control
do 25 okt	Voorbespreking 1e analyse Begrotingen in CvB	CvB/ Control
ma 29 okt	Informatiebijeenkomst Interne en externe budgetverdeling (directeuren)	CvB/ instituten/diensten
di 30 okt - woe 14 nov	Gespreksweek CvB met instituten inzake Begrotingen, MACONs en Marap II	CvB/ instituten/diensten
ma 12 nov - vr 16 nov	Bijstellen Begrotingen + opstellen geconsolideerde Begroting en toelichting	Control
di 20 nov	Besluitvorming Begroting in CvB (vaststellen)	CvB
ma 3 dec	Bespreking Begroting in Auditcommissie Raad van Toezicht	CvB/ Auditcie RvT
di 4 dec	Bespreking Begroting in CMR A-commissie	CMR
ma 10 dec	Bespreking Begroting in Raad van Toezicht (goedkeuring)	CvB/ RvT
do 13 dec	Bespreking Begroting in CMR (instemming op hoofdlijnen)	CvB/ CMR
na CMR	Definitief goedgekeurde Begroting communiceren naar organisatie	CvB

Toelichting

Deadline aanlevering voor instituten/diensten
Instituten/diensten ontvangen info tbv begroting/MACON
Besluitvormingsmoment
Herfstvakantie, ma 15 okt - vr 19 okt

BIJLAGE II. Planning- en controlcyclus jaarkalender 2019

Rapportage	Verslag periode	Opleverdatum financiële MARAP door Dienst F	Aanleverdatum MACON/MARAP	Periode MARAP gesprekken	Definitief vaststellen rapportage in CvB	Bespreking rapportage in Auditcie	Bespreking rapportage in RvT	Bespreking rapportage in CMR
BEGROTING & MACON	2019	n.v.t.	Begroting 11 okt 18 MACON 22 okt 18	di 30 okt 18 di 13 nov 18	di 20 nov 18	di 4 dec 18	ma 10 dec 18	do 13 dec 18
MARAP III	2018	vr 18 jan 19	do 24 jan 19	di 5 feb 19 di 19 feb 19	di 26 feb 19	di 12 mrt 19	ma 25 mrt 19	ter info
MEERJARENAMING instituten (i.c.m. Marap I)	2020-2024	n.v.t.	do 16 mei 19	zie MARAP I	zie MARAP I	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
1e CONCEPTBEGROTING DIENST + TARIEFVOORSTEL	2020	n.v.t.	vrij 10 mei 19	di 28 mei 19 vr 14 jun 19	Kaderbrief 2020	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
MARAP I	2019	vrij 3 mei	do 16 mei 19	di 28 mei 19 vr 14 jun 19	di 18 jun 19	ma 1 jul 19	ma 8 jul 19	do 4 jul 19
MARAP Ia (alleen financiën t/m jun + JWW)	2019	woe 3 jul 19	ma 19 aug 19	di 3 sep 19 vr 6 sep 19	di 10 sep 19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
KADERBRIEF	2020	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	di 27 aug 19	n.v.t.	ma 9 sep 19	do 12 sept 19
MARAP II (voorlopig)	2019	woe 4 sep 19	wo 18 sep 19	ma 30 sep 19 vr 11 okt 19	di 29 okt 19	di 5 nov 19	ma 11 nov 19	ter info
BEGROTING & MACON	2020	n.v.t.	Begroting 10 okt 19 MACON 21 okt 19	di 29 okt di 12 nov	di 19 nov 19	di 3 dec 19	ma 9 dec 19	do 12 dec 19
MARAP IIa (alleen financiën t/m okt + JWW)	2019	di 5 nov 19	vr 15 nov 19	n.v.t.	di 26 nov 19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
MARAP III (voorlopig)	2019	vr 17 jan 20	do 23 jan 20	di 4 feb 20 di 18 feb 20	di 3 mrt 20	di 10 mrt 19	ma 16 mrt 19	ter info

Data bespreking (auditcommissie) RvT en CMR betreffen voorlopige data, in afwachting van definitieve planning.