



Planning & Control cyclus HAS green academy

Documenteigenaar en historie

Eigenaar	Concerncontroller
-----------------	-------------------

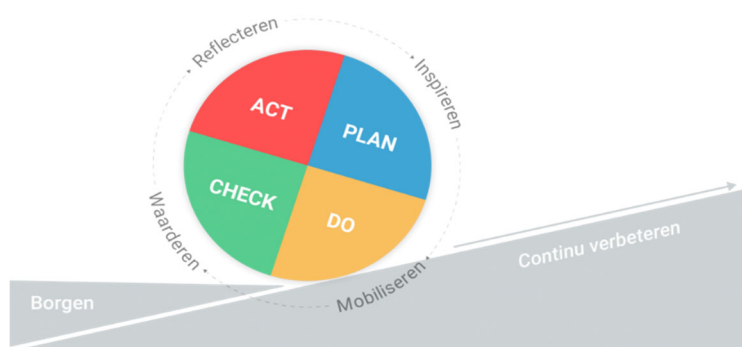
Datum	Wie	Wat
21-09-2020	CvB	Notitie opgesteld en vastgesteld als beleid
07-04-2022	CvB	Update van de eerdere notitie. Met name de 2nd loop learning is meer geëxpliciteerd. Ook de entiteiten die zijn ondergebracht in de HAS-brede P&C-cyclus zijn geactualiseerd.
18-01-2024	Concerncontroller	Aanpassen rapportagefrequentie naar 2-maandelijks vanaf april ieder jaar en een aantal tekstuele aanpassingen.
22-01-2024	CvB	Notitie vastgesteld

Inleiding

Eind september 2020 heeft het College van Bestuur de huidige P&C-cyclus van HAS green academy vastgesteld. De aanleiding voor de nieuwe cyclus was een organisatorische herinrichting en een noodzaak om de beheersing van de organisatie te verbeteren. De P&C-cyclus is in gebruik genomen per het begrotingsjaar 2021 en heeft zich in eerste instantie gericht op de financiële beheersing van de organisatie. Nadien is de cyclus ook gebruikt als kapstok om risicomanagement en de beheersing op het gebied van informatiebeveiliging vorm te geven¹. Per 2022 is de cyclus zelf doorontwikkeld door het zgn. 2nd loop learning nadrukkelijker te verankeren en toe te passen. De voorliggende notitie is een update van de notitie 'P&C-cyclus HAS Hogeschool' van april 2022.

De P&C-cyclus en 2nd loop learning

Binnen organisaties wordt een P&C-cyclus gehanteerd als instrument waarmee het bestuur en het management stuurt op zijn doelen. De cyclus is een geheel van twee intrinsiek verbonden processen die kunnen worden gedefinieerd als het formuleren van doelen (*plan*) en het uitvoeren, monitoren en (bij)sturen op de realisatie van de doelen als input voor een volgende cyclus (*control*). Door deze brede definitie kan een P&C-cyclus worden beschouwd als een vorm van 2nd loop learning van een lerende organisatie. Immers, de output van de ene beleidscyclus vormt, met de reflectie op hetgeen dat heeft gebracht, de input voor de volgende cyclus. Second loop learning –ook wel double loop learning genoemd– kan worden gezien als het toepassen van de PDCA-cyclus in een ontwikkelingsgerichte organisatie (zie onderstaande figuur).



In meer concrete zin vertaalt bovengenoemde visie op de P&C-cyclus zich als volgt. De cyclus begint met het formuleren van een kaderbrief waarin het bestuur, op basis van de voortgang van de implementatie van het strategisch kader, de beleidsmatige focus en de financiële kaders formuleert voor het volgende jaar (T+1)². Op basis hiervan stelt het management zijn jaarplannen en begrotingen op. Aan de hand van periodieke rapportages en managementoverleggen wordt de uitvoering van de jaarplannen en de realisatie van de doelen gemonitord en waar nodig bijgesteld. Aan het einde van de cyclus wordt, vanuit een ontwikkelperspectief, door bestuur en management samen gereflecteerd op de bereikte resultaten en de wijze waarop deze zijn behaald. Deze reflectie vormt input voor de kaderbrief van de nieuwe cyclus.

¹ Zie de notities 'Risicomanagement HAS Hogeschool' en 'Informatiebeveiliging HAS Hogeschool' voor de wijze waarop beide beleidsonderwerpen zijn gekoppeld aan de P&C-cyclus. In de toekomst zal ook projectportfolio management (PPM) worden gekoppeld aan de P&C-cyclus.

² Soms wordt een langere periode gehanteerd, zoals 2 jaar.

Een P&C-cyclus wordt idealiter op strategisch én op tactisch niveau in een organisatie gehanteerd. Het is daarbij van belang dat de cycli op de verschillende niveaus goed op elkaar aansluiten. Daarmee kan een P&C-cyclus optimaal bijdragen aan rust, reinheid en regelmaat in een organisatie.

Invulling van de P&C-cyclus op strategisch niveau

In de HAS-brede P&C-cyclus worden drie hoofdstappen onderscheiden: plannen/vooruitkijken, uitvoeren (incl. monitoren en bijsturen) en verantwoorden/reflecteren. Eén totale cyclus vindt plaats in drie kalenderjaren: het plannen vindt plaats in de periode juli-dec van jaar T-1. Het uitvoeren, monitoren en bijsturen vindt plaats in jaar T en het afronden gebeurt in de periode jan-juni in jaar T+1. Omgekeerd geredeneerd, in één kalenderjaar vinden (onderdelen van) drie verschillende cycli plaats.

Jaar T-1												Jaar T												Jaar T+1																	
Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4								
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
						Plannen en vooruitkijken																																			
						Uitvoeren, monitoren en bijsturen																																			

De drie verschillende hoofdstappen, of fasen, van de P&C-cyclus worden hieronder nader toegelicht en geconcretiseerd.

De fase van *Plannen en vooruit kijken* (jaar T-1) omvat drie elementen:

- In juni van jaar T-1 stelt het CvB een **kaderbrief** vast waarin de hoofdlijnen van het HAS-brede beleid alsook de financiële kaders voor jaar T worden beschreven. Uitgangspunt voor de kaderbrief zijn het instellingsplan, de mate waarin de doelstellingen van het jaar T-1 zijn gerealiseerd, de wijze waarop deze zijn gerealiseerd, de risico's die onderkend zijn in jaar T-1, externe ontwikkelingen en de financiële meerjarenraming.
- Op basis van de kaderbrief dienen clusterdirecteuren in de periode juli-september concept **jaarplannen** en **begrotingen** voor het jaar T op te stellen voor hun cluster. In het jaarplan zijn strategische en operationele doelen opgenomen op de onderdelen onderwijs, onderzoek, zakelijke dienstverlening en bedrijfsvoering. Ook een risico-inventarisatie met de bijbehorende beheersmaatregelen is onderdeel van het jaarplan. De clusterdirecteuren betrekken hun clusterraad bij het proces van de totstandkoming van het jaarplan en de begroting van het cluster. De clusterraad heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de clusterbegroting.
- Op basis van het concept jaarplan en de concept begroting vindt in de periode oktober-november van jaar T-1 een **planningsgesprek** plaats tussen het CvB en de clusterdirecteuren.

Op basis van het planningsgesprek keurt het CvB –na eventuele wijzigingen– het jaarplan en de begroting van het cluster goed.

- Mede op basis van de kaderbrief en de clusterbegrotingen stelt het CvB in de periode september-december van jaar T-1 de HAS-brede begroting op die in december ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de medezeggenschapsraad (HR) en de Raad van Toezicht. Voor de HR is de goedkeuring beperkt tot de hoofdlijnen van de begroting.

De fase van *Uitvoeren, monitoren en bijsturen* (jaar T) omvat de volgende onderdelen:

- Clusterdirecteuren gaan in jaar T het goedgekeurde jaarplan uitvoeren binnen de kaders van de goedgekeurde begroting. Via PowerBI hebben zij steeds toegang tot de (financiële) actuele gegevens van hun cluster. Maandelijks wordt de financiële administratie van de HAS afgesloten en bespreekt de clusterdirecteur de resultaten daarvan met de business-controller van het cluster.
- Voor het CvB worden jaarlijks de volgende managementrapportages opgesteld: rapportage t/m april, t/m juni, t/m augustus, t/m oktober en t/m december van jaar T. Onderdeel van de rapportages t/m april en t/m augustus is een financiële jaarprognose.
- Ter informatie stuurt het CvB de managementrapportage t/m april, t/m augustus en t/m december naar de (auditcommissie van de) Raad van Toezicht en de (financiële commissie van de) medezeggenschapsraad. Mede op basis van deze rapportages vindt in juni van jaar T een **implementatiegesprek** plaats tussen het CvB en de clusterdirecteuren. Daarin wordt de voortgang van de realisatie van het jaarplan besproken. In het implementatiegesprek is er met name aandacht voor HRM (o.a. leiderschap en ontwikkeling, ook van de clusterdirecteur zelf) en cultuur (o.a. gedragsprioriteiten). Indien de rapportage daartoe aanleiding geeft, kunnen ook de financiën nog expliciet aan de orde komen.

De fase van *Verantwoorden* (jaar T+1) omvat de volgende elementen:

- In maart van jaar T+1 ontvangen clusterdirecteuren een rapportage over het volledige jaar T m.b.t. de realisatie van het jaarplan en de financiën.
- Op basis van de rapportage vindt eveneens in maart een **realisatiegesprek** plaats tussen het CvB en de clusterdirecteuren. Daarin wordt besproken in welke mate het jaarplan (incl. de daarin geformuleerde doelen) is gerealiseerd binnen de gestelde financiële kaders. Onderwerp van gesprek zijn ook de wijze waarop de doelen zijn behaald en de risico's en beheersmaatregelen die de directeuren relevant achten voor de nieuwe cyclus.
- Mede op basis van het realisatiegesprek verleent het CvB in april financiële **décharge** aan de clusterdirecteuren en vindt de afwikkeling van het resultaat plaats.
- Het CvB stelt in de periode maart-juni van jaar T+1 het HAS-brede jaarverslag, inclusief jaarrekening op. In juni wordt deze ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. Ter informatie wordt het jaarverslag inclusief jaarrekening toegezonden aan de medezeggenschapsraad.

Overig onderdelen van de P&C-cyclus

Het College van Bestuur kan besluiten om, naast de staande organisatie, ook strategische projecten en externe samenwerkingsverbanden onder te brengen in de P&C-cyclus. Immers, ook hiermee wordt het strategisch kader vormgegeven en dient gestuurd te worden op resultaten, (financiële) beheersing en risico's. In de bijlage zijn de projecten en samenwerkingsverbanden opgenomen die, naast de staande organisatie, zijn ondergebracht in de HAS-brede P&C-cyclus.

Bijlage bij P&C-cyclus: uitvoering managementoverleggen

Algemeen

Gedurende een tijdsperiode van maximaal 2 weken worden alle gesprekken gevoerd (op dinsdag en donderdag). Dit geeft helderheid aan alle betrokkenen. Het geeft ook ruimte aan het CvB om tijdens een regulier CvB-overleg vooruit en terug te kijken op de gesprekken.

Het cluster Bedrijfsvoering zit vooraan in de gesprekkenreeks, gevolgd door de afdeling Control. De volgorde voor de marktveldclusters is vervolgens willekeurig. Alle gesprekken duren 1,5 uur, m.u.v. het cluster Bedrijfsvoering waarvoor we 2 uur uittrekken. Dit houdt verband met het feit dat de strategische projecten die worden gefinancierd uit de kwaliteitsgelden en de NPO-gelden ook worden besproken in het overleg met de directeur Bedrijfsvoering.

Volgorde van organisatie-onderdelen:

1. Cluster Bedrijfsvoering, incl. strategische projecten:
 - a. F/A, incl. online onderwijs
 - b. Studentsucces
 - c. Verbinden kernactiviteiten
 - d. Internationalisering
 - e. NPO-plannen
2. Afdeling Control
3. Cluster A&B
4. Cluster F&I
5. Cluster L&N

Aanwezigen bij de gesprekken

- Het managementoverleg wordt gevoerd tussen het CvB en de leiding van het cluster.
- Bij de gesprekken zijn tevens aanwezig de bestuurssecretaris, de concerncontroller en de businesscontroller van het betreffende cluster c.q. het project. Bij de implementatiegesprekken is ook de manager P&O aanwezig omdat we tijdens dit gesprek ook willen stilstaan bij P&O thema's.

Agenda

- Planningsgesprek: concept jaarplan en concept begroting jaar T+1.
- Implementatiegesprek: voortgang op uitvoering van jaarplan jaar T en specifiek P&O thema's en cultuur.
- Realisatiegesprek: jaarplan en financiën jaar T-1.

Het jaarplan, incl. managementrapportages, vormen de leidraad in ieder gesprek. Het format voor het jaarplan is zodanig ingericht dat de voortgang op het jaarplan hierin eenvoudig kan worden vastgelegd ten behoeve van het implementatie- en het realisatiegesprek.

Er is uiteraard ruimte om aanvullende onderwerpen te agenderen.

Vorbereiding

- De stukken worden één week voorafgaand aan het overleg klaargezet op Sharepoint door het cluster, de verantwoordelijke projectleider of vertegenwoordiger vanuit de HAS, alsook de afdeling Control en P&O.

Tijdens het gesprek

- Het voorzitterschap is belegd bij het CvB.
- Verslaglegging van het gesprek (afspraken en actiepunten) wordt gedaan door de afdeling Control.