

Kaderbrief 2021

**Sterk in roerige tijden
Creating tomorrow together**

Definitieve Vaststelling CvB:	30 juni 2020
Goedkeuring RvT:	24 juni 2020
Instemming CMR:	23 juni 2020

INHOUD

1.	INLEIDING	3
2.	KADERS 2021	5
2.1	Hoofdlijn begroting 2021	5
2.2	Beleidsbudget 2021	9
2.3	Uitgangspunten beleidsbudget HvA	9
2.4	Financieel kader HvA begroting 2021	11
2.5	Wat is anders in 2021?	11
2.6	Meerjareninvesteringsplannen faculteiten	12
2.7	Inkomsten- en kostenkader	13
2.8	Uitgangspunten begroting 2021	14
2.9	Uitgangspunten meerjarenraming	19
3.	ONDERWIJS EN ONDERZOEK	21
3.1	Prioriteiten onderwijs en onderzoek	21
3.2	Studievoorschotmiddelen	21
4.	FACILITEITEN	23
4.1	Digitalisering en ICT	23
4.2	Vastgoed	24
4.3	Duurzaamheid	25
5.	FINANCIEEL KADER 2021	26
5.1	Financieel beleid	26
5.2	Verdeelbeleid allocatiemodel	28
5.3	Meerjarenkader	28
5.4	Rijksbijdrage en collegegelden	29
5.5	Financieel toetsingskader 2021	31

BIJLAGEN

I)	Procesafspraken en tijdslijnen kaderbrief en begroting 2021
II)	Nadere uitwerking en praktische informatie
III)	HRM 2021
IV)	Financieel toetsingskader begroting HvA 2021
V)	Rollen werkwijze kaderbrief en begroting 2021
VI)	Het A3 jaarplan en format invulinstructie
VII)	Tarieven 2021
VIII)	Normen, KPI's en definities 2021
IX)	Richtlijn financiering tussentijdse beleidsvoornemens
X)	Technische uitgangspunten 2021
XI)	Koersdocument - sterk in roerige tijden-creating tomorrow together

1. Inleiding

De Kaderbrief 2021 vormt de start van de Planning & Control-jaarcyclus 2021. De kaderbrief schetst het financieel kader voor de begroting 2021 en de meerjarenramingen 2021-2026. Het beleid vloeit in eerste instantie voort uit strategische (meerjaren)afspraken in het kader van het Instellingsplan (IP) 2015-2020 en de daarbij aansluitende afspraken met de faculteiten 2015-2020 en zal bij de tot standkoming van het nieuwe IP 2021-2016 daarin mee ontwikkelen. De actualisatie van de strategie in het perspectief van het nieuwe IP is nog niet verwerkt in deze kaderbrief.

Op moment van schrijven is de aandacht gericht op het beheersen van de effecten van de Corona-crisis in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Na de acute wending naar volledig digitaal werken en studeren in het voorjaar van 2020, weten we geen van allen hoe de wereld er in augustus van dit jaar uit zal zien. Voor onze werkzaamheden kunnen we dan in verschillende scenario's gaan denken om enig houvast te krijgen op hetgeen zich mogelijkwijs gaat voordoen.

Iedereen in onze organisatie is in staat om dergelijke scenario's te ontwikkelen, maar het nadeel is dat we dan verlamd kunnen raken door de vele wegen die zich openen of blijven hangen in de mogelijkheden op langere termijn waar we op korte termijn aan de slag moeten. Ook blijft de toekomst in hoge mate afhankelijk van de keuzes van anderen; de ruimte die overheidsmaatregelen ons toe staan. Om deze reden kiest het college voor een procesbenadering waarin we uitgaan van ernstige beperkingen voor onderwijs en onderzoek op locatie. Vanuit dit gegeven herontwerpen we het onderwijs en gebruiken we het studiejaar 2020-2021 om toe te groeien naar een nieuw evenwicht.

Daarbij houden we vast aan de strategische visie met de vier pijlers: Amsterdam, Student, Samenwerking, Kennisinstelling. We houden dus ook vast aan de overtuiging dat we als hogeschool onze belangrijke

maatschappelijke functie alleen kunnen vervullen als we samen – met alle kennis, creativiteit en vaardigheden die we in huis hebben en samen met onze vele partners in de stad - antwoord weten te geven op drie belangrijke en met elkaar verbonden maatschappelijke transformaties die we als de drie D's zijn gaan zien: Diversiteit, Digitalisering en Duurzaamheid. Een opdracht die we onszelf hebben gegeven en die naar aanleiding van de Corona-crisis alleen maar aan kracht en relevantie heeft gewonnen.

Die opdracht voeren we ook uit binnen de huidige inrichting van de hogeschool, met opleidingen (teams) die gaan over de kwaliteit van ons onderwijs en kenniscentra die de kwaliteit van het onderzoek borgen. Facultaire en hogeschool-brede ondersteuning schept hiervoor op professionele manier de randvoorwaarden. Voor saamhorigheid in de koers van de hogeschool draagt het strategisch overleg van decanen en CvB de verantwoordelijkheid, daarbij geadviseerd door het overleg van facultaire directeuren bedrijfsvoering en de directeuren van de diensten en beleid.

Onze aanpak is – zoals aangegeven - vanzelfsprekend afhankelijk van de (externe) maatregelen waar we ons aan moeten houden, maar binnen die maatregelen gaan we de uitdaging aan om onze ruimte en vrijheid maximaal te benutten ten behoeve van onze studenten en onze partners in de regio; de kwaliteit van het onderwijs en onze in- en externe samenwerking.

Op basis van de planning & controlkalender en de informatie in de kaderbrief leveren zowel faculteiten, diensten als bestuursstaf uiterlijk 11 september 2020 de conceptbegroting in. De definitieve begroting 2021 volgt voor alle organisatie eenheden op 23 oktober ten behoeve van voorlopige besluitvorming door het College van Bestuur op 24 november 2020 onder voorbehoud van instemming op de HvA begroting door de CMR (december) en goedkeuring Raad van Toezicht (16 december 2020).

De eenheden begroten onder voorbehoud van instemming door de centrale medezeggenschapsraad (CMR) op de kaderbrief. Decentrale medezeggenschapraden hebben instemmingsrecht op de betreffende

deelbegroting. Voor wat betreft de kwaliteitsafspraken en de begroting is tevens de rol van de opleidingscommissie (OC) en de facultaire medezeggenschapsraad (FMR) in deze kaderbrief verhelderd.

Leeswijzer

De kaderbrief bestaat uit een hoofddocument met 11 bijlagen. In het hoofddocument treft u enkele relevante de beleidsprioriteiten en -thema's en de financiële kaders voor de begroting 2021. In hoofdstuk 1 worden de hoofdlijnen van de kaderbrief beschreven. Hoofdstuk 2 gaat in op de beleidsprioriteiten onderwijs en onderzoek. Hoofdstuk 3 beschrijft de kaders voor faciliteiten en hoofdstuk 4 de financiële uitgangspunten en financiële kaders. In de bijlagen zijn contextuele en/of meer technische zaken opgenomen). De Kaderbrief, de documenten waar naar verwezen wordt én de bijlagen vormen **als geheel** het kader voor de HvA-begroting 2021.

2. Kaders 2021

2.1 Hoofdlijn begroting 2021

In het koersdocument “Sterk in roerige tijden - Creating tomorrow together” van 14 mei 2020, heeft het college van bestuur algemene uitgangspunten, ontwerpprincipes en fasering nader uitgewerkt. Doel van dit document is om

- richting en houvast te geven aan de voorbereidingen voor het hogeschooljaar 2020-2021
- te reflecteren en te schetsen hoe we als bestuur, in drie tijdlijnen, de ontwikkeling zien
- uit te nodigen tot een brede en inspirerende dialoog over hoe gebruik te maken van de mogelijkheden die er wel zijn en hoe knelpunten in ons onderwijs en onderzoek aangepakt kunnen worden.

Het koersdocument is als bijlage 11 toegevoegd aan de kaderbrief. Hieronder volgt een samenvatting van de uitgangspunten, focus en prioriteiten in het document

Uitgangspunten koersdocument

- Studenten staan centraal;
- Juist, tijdig en volledig informeren partners in het Amsterdamse netwerk;
- Alle HvA-opleidingen ontwikkelen een vorm van ‘blended learning’;
- Eenheden zetten de schaarse ruimte (niet alleen bepaald door de anderhalve meter afstand, maar ook door een tijdslot vanwege het vermijden van vervoersbewegingen tijdens de spits) voor die activiteiten die het meeste kwaliteit toe voegen aan de digitale werkwijze;
- De verantwoordelijkheid voor de programma’s ligt decentraal bij de opleidingen;
- Staven en diensten faciliteren de opleidingen;

- Eenheden geven bijzondere aandacht aan de begeleiding van de individuele student vraagt bijzondere aandacht;
- Eenheden gaan verantwoordelijk en transparant om met de kaders en krijgen vertrouwen voor de ruimte die zij voor veilig en kwalitatief onderwijs en onderzoek nodig hebben;
- Verdeling van ruimte en tijd zal onderling worden afgestemd en collectief worden besloten. Ruimte en tijd is schaars en daarom is afstemming tussen opleidingen en tussen opleidingen en onderzoeksprogramma’s door collectieve besluitvorming noodzakelijk. Opleidingen hebben de ruimte indien en voor zover zij de ruimte van anderen niet belemmeren:
 - Allocatie van ruimte geschiedt door middel van een transparant HvA breed verdeelmodel;
 - Allocatie van tijd zal plaatsvinden in aansluiting op de beschikbaarheid van openbaar vervoer;

Focus en prioriteiten koersdocument

Vandaag

- Kwaliteit van het onderwijs en onderzoek vasthouden;
- Bedrijfscontinuïteit waarborgen;
- Infrastructuur inrichten;

Straks

- Doorontwikkeling van digitaal onderwijs - op weg naar een volwaardig ‘blended learning’ ontwerp voor alle opleidingen - , waarbij het ontwerp van het nieuwe studiejaar voor 1 juli as. beschikbaar is in de vorm van een studiegids teneinde de opvang van de nieuwe studenten mogelijk te maken en de logistieke vraagstukken aan te kunnen pakken;
- Focus op de introductie en de eerste 100 dagen van de nieuwe eerstejaars (met gedurende de zomer een operationele desk voor vragen);

- Allocatie van ruimte door een gemeenschappelijk rooster- en verdeelmodel op hogeschool-, campus- en opleidingsniveau met kwalitatieve keuzes voor ruimtegebruik in een 1,5 meter HvA vanaf blok 1 en 2 en ter voorbereiding op blok 3-4-5 in 2021;
- Scan van de maatschappelijke vraagstukken in het daglicht van de Coronacrisis en de mogelijke bijdrage die de HvA als kennisinstelling, met het netwerk van partners, hieraan kan leveren;
- Evaluaties, afronden en borging van de strategische thema's en CBO-agenda t.b.v. nieuwe IP;

Later

Deze agenda impliceert dat we aantal zaken ook straks *geen* prioriteit geven; ze niet doen. Het gaat in het bijzonder om allerlei programma's en projecten die een beroep doen op lange termijn perspectieven en vragen, maar waarvan de meerwaarde onder de huidige omstandigheden onzeker of beperkt is. Gedacht kan worden aan:

- Geen nieuwe opleidingen, hooguit wat al in de maak is en strikt noodzakelijk is. Vernieuwing is primair vernieuwing van het bestaande aanbod;
- Onderzoekscapaciteit wordt maximaal ingezet in het perspectief van de Centers of Expertise en de bijdrage aan de opleidingen, inclusief de vereiste 'blended learning' en maatschappelijke ontwikkeling van het onderwijs;
- Beperken en gericht werken aan een integrale rapportage van de faculteit en de opleidingen;
- Professionalisering is primair professionalisering ten behoeve van het 'blended learning' concept en afstandswerken en wel voor alle medewerkers;
- Landelijke pilots of subsidie-gedreven innovatie worden niet uitgezet tenzij voor een of meerdere opleidingen waarvoor er sprake is van evidente meerwaarde;
- Evaluatie "Samen Doen" van de gezamenlijke diensten met de UvA wordt geen afzonderlijk traject, maar opgenomen in de IMR;

- Hogeschool brede reflectie- en strategiedagen worden alleen georganiseerd als de uitkomsten direct bruikbaar zijn in urgente ontwikkeling van ons onderwijs;

Financieel Kader

Het financieel kader voor 2021 gaat uit van een maximaal negatief netto resultaat van -6,8 miljoen euro. Dit resultaat bestaat uit een evenwichtige begroting voor reguliere activiteiten en extra uitgaven in verband met de uitvoering van meerjareninvesteringsplannen van faculteiten en dienst AC (€ 3,3 miljoen), de portfolio ontwikkeling van bachelor opleidingen (€ 2,5 miljoen) en voor de inzet bestemmingsreserves door onderbesteding van studievoorschotmiddelen (€ 1,0 miljoen).

Het macrokader laat een beperkte stijging zien ten opzichte van 2020, bestaande uit loon- en prijsbijstellingen en doelmatigheidskorting (€7,8 mln.), daling marktaandeel € € -2,2 mln), oploop studievoorschotmiddelen (+€ 9 mln) en raming referentieraming (+ € 3,9 mln). Voor zover de oplopende middelen betrekking hebben op de kwaliteitsafspraken, zullen deze planmatig worden ingezet.

De effecten van de Coronacrisis zijn op dit moment nog onvoldoende te ramen. De financiële implicaties en risico's worden gemonitord en zullen in de loop van het kaderbrief -en/of begrotingsproces nader geduïd worden. Gezien de naijlende bekostiging zijn de effecten van mutaties in in- en doorstroom in 2021 nog niet voelbaar. Wel kunnen met name internationale opleidingen reeds in 2020/2021 grote effecten ervaren in collegegeldopbrengsten. Ook kunnen er effecten optreden in het verwerven van onderzoeksmiddelen in de tweede en derde geldstroom. Deze potentiële effecten zijn niet verwerkt in de kaderbrief, maar zullen in de begroting van de eenheden nadrukkelijk aandacht vragen. Als onderdeel van het begrotingsproces worden faculteiten ondersteund bij het valideren van de studentenprognoses, mede in het licht van de mogelijke impact van Corona.

Ten aanzien van het allocatiemodel heeft de commissie Financieel Beheer en Beleid (CFBB) een advies uitgebracht, dat de uitgangspunten van het model herbevestigt. De uitkomsten zijn verwerkt in de kaderbrief. Het advies wordt toegelicht in hoofdstuk 5.2. Dit advies leidt tot een herijking van het bedrag per student en tot actualisatie van een aantal compartimenten, en heeft geen grote financiële herverdelingseffecten ten opzichte van het kader 2020.

Ook de voorgestelde kaders voor staven en diensten zijn in lijn met eerdere jaren. Wijzigingen hebben te maken met actualisatie, herordening of nieuwe dienstverlening, maar leiden niet tot fundamentele wijzigingen. Ook zijn in 2021, in lijn met eerdere jaren, middelen gereserveerd voor investeringen inzake de huisvestingsagenda en het IV-portfolio. In de komende maanden zullen de prioriteiten van de informatiestrategie worden bepaald. De versnelde digitale transformatie als gevolg van Corona zal hierop een stevige stempel drukken. Andere investeringen die op basis van meerjarige afspraken worden gecontinueerd zijn, naast de meerjarenplannen voor een aantal opleidingen, het traineeprogramma Diversiteit en Inclusiviteit (eindigt in 2023), de impuls in de HR-agenda en het duurzaamheidsprogramma (eindigt in 2021). Het instellingsbrede aandeel in de kwaliteitsbekostiging wordt, conform afspraak met de CMR, gereserveerd voor de programma's Goed Georganiseerd Onderwijs en Studeren met een functiebeperking.

Voor wat betreft de strategische koers is relevant dat het Instellingsplan in 2020 afloopt. Naar verwachting zijn de hoofdlijnen van het nieuwe IP rond het zomerreces beschikbaar. Alle aflopende IP-programma's zijn of worden in 2020 geëvalueerd. De resultaten worden overgedragen aan de staande organisatie en waar nodig van regulier budget voorzien. Voor de ondersteuning van programma's onder het nieuwe IP wordt een beperkt budget gereserveerd in het kader van de bestuursstaf (voorheen beleidsbudget).

Aanvullend op het IP-proces noopt de Corona-crisis tot herprioriteren. De versnelde digitale transformatie vraagt veel van een ieder: studenten én medewerkers. Keuzes maken is nodig om de kwaliteit te bewaren zonder dat we roofofbouw plegen op onszelf en elkaar.

Doelstellingen

In 2021 zal de eindevaluatie van Het instellingsplan "Nieuwsgierige Professionals" 2015-2020 plaatsvinden en stelt de HvA een nieuw instellingsplan op voor 2021-2026

- Het instellingsplan verwoordt ambities, toont de koers en laat daarmee de belangrijkste keuzes voor het beleid in de komende jaren zien. Het verwoordt welke koers de instelling wil varen, gegeven het externe krachtenveld;
- **Doel** van het instellingsplan is dat het de (groepen) medewerkers in de hele organisatie helpt om keuzes te maken en uit te leggen. Met op instellingsniveau smart geformuleerde doelstellingen, doorvertaald in **facultaire convenanten en afspraken met staf en diensten**;
- Het instellingsplan wordt gezien als **kans** om de organisatie **kader en duidelijkheid** te bieden en voort te bouwen op de resultaten die de afgelopen jaren zijn bereikt. Het moet gaan over de doorontwikkeling van de reeds gekozen thema's en de vastgestelde **visie met vier pijlers**. Een toekomstbeeld dat voortbouwt op de ontwikkeling van **onderwijs** met AD's, Leven Lang Ontwikkelen, flexibilisering en de drie d's (duurzaamheid, diversiteit & inclusie, digitale ontwikkeling) en zich met deze middelen concentreert op het terugdringen van uitval en bevordering van studiesucces. In een rijke leeromgeving waarin **onderzoek** een herkenbare en motiverende plaats heeft;
- Streven is in het nieuwe instellingsplan ook duidelijker dan voorheen de **bedrijfsvoering** een plaats te geven. Dit in de wetenschap dat onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering voor de HvA onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het gaat dan om kaderstelling, strategieondersteuning,



rust, orde en hygiëne in het systeem, generieke afspraken over dienstverlening en afspraken over goede samenwerking;

- Een looptijd van zes jaar is relatief lang in het licht van de snelle veranderingen om ons heen. De verwachtingen van het werkveld en politieke kaders veranderen continu en dat vraagt wendbaarheid van de HvA. Dat pleit voor een focus, koers en strategie op hoofdlijnen, die uitgewerkt kan worden naar sectoren en per jaar omgezet wordt naar concrete jaarplannen met smart doelstellingen. Op die manier wordt het IP meer een **rollende agenda** met een venster van steeds weer b.v. twee jaar, die jaarlijks wordt geactualiseerd;



2.2 Beleidsbudget 2021

Beleidsbudgetten

Ter ondersteuning van de strategische programma's van het nieuwe IP wordt beleidsbudget opgenomen in de begroting van de bestuursstaf. De projectmiddelen voor bestaande strategische programma's worden afgebouwd of beëindigd. De reguliere taken die uit deze programma's voortkomen worden overgedragen en geborgd in de lijn- of staforganisatie en van regulier budget voorzien. Hierbij gaat het om het borgen van de programma's voor leven lang ontwikkelen, masterontwikkeling, digital society school, community college/ad's, HvA en de stad en het governance programma.

De omvang van het beleidsbudget in strikte zin (dus exclusief kwaliteitsbekostiging, exclusief van Rijnmiddelen) wordt voor 2021 t/m 2023 bevroren en herijkt na drie jaar. Eventuele fluctuaties in de rijksbijdragen worden dan niet langer in het beleidsbudget opgevangen. Deze fluctuaties komen ten gunste of ten laste van de risico voorziening. Het percentage voor de risico-opslag wordt indien nodig hiervoor aangepast. Het gebruik van de risicovoorziening is daarmee onlosmakelijk verbonden met het allocatiemodel HvA.

2.3 Uitgangspunten beleidsbudget HvA

Het beleidsbudget is bedoeld voor:

- Gezamenlijke investeringen te behoeve van O&O (structureel). Dit betreft de overeengekomen vergoeding voor onvermijdbare meerkosten van specifieke opleidingen én de kosten van algemene voorzieningen die via één van de faculteiten worden gerealiseerd. De studentvoorzieningen die door diensten worden geleverd, worden via de dienstnota bekostigd en vallen niet in dit budget;

- Investerings in de organisatiekwaliteit (tijdelijk); Deze investeringen zijn bedoeld om een strategische impuls te geven dan wel herstel mogelijk te maken;
- Strategische programmering CBO (tijdelijk en moet landen in de lijn). Dit betreft naast collectief gefinancierde CBO-programma's ook de investeringen in het onderwijsportfolio;
- Eenmalige impulsen en activiteiten HvA-breed (CvB-budget, structureel en beperkt);

De hoofdlijnen hieruit:

1. Solidariteitsmiddelen (onvermijdbare meerkosten, pabo up);
2. Gezamenlijke kosten onderwijs/onderzoek (bv BOOT, TAA, Ondernemerschap, etc.);
3. Innovatie (HvA, waaronder portfoliomanagement, budget nieuwe opleidingen en CvB budget, HvA faculteiten, t/m 2023 bestemd voor diversiteit & inclusiviteit, faculteiten);
4. Studievoorschotmiddelen;
5. Beleidsmiddelen faculteit/opleidingen die zijn ontstaan obv advies van Rijn door verschuiving van variabel deel naar vast deel in de rijksbijdragen;

Onderwijs

Een aantal IP programma's en gezamenlijke activiteiten wordt voortgezet en uit beleidsbudget van de HvA gefinancierd. De komende periode wordt besproken welke programma's dat zijn.

Kwaliteitsbekostiging

Op 18 december 2018 heeft de CMR ingestemd met het plan kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024. Dit plan is beoordeeld door het panel van de NVAO en wordt op de decentrale meerjaren afspraken verder uitgewerkt. In het najaar 2020 zal het panel opnieuw beoordelen, en zal de Minister naar verwachting het plan goedkeuren. De kwaliteitsmiddelen voor 2021 zijn op basis van de reeds gedane toezegging van de Minister al opgenomen in het middelenkader van de HvA. Voor de begroting 2021 zal waar nodig en relevant

in overleg met de medezeggenschap (CMR, FMR en OC) actualisatie en bijstelling plaatsvinden. Bij het maken van afspraken worden de integrale kosten betrokken.

Goed georganiseerd onderwijs

Een deel van de studievoorschotmiddelen zetten we gezamenlijk in voor onderwijslogistiek in het project goed georganiseerd onderwijs. Op basis de (tussentijdse) resultaten die in de periode 2019 t/m 2022 worden behaald, wordt bepaald of en welke projecten na 2022 in het kader van het programma GGO (plateau 2 en 3) worden opgestart. De besluitvorming hierover zal in overleg met de CMR (instemming) eind 2021 / begin 2022 worden genomen. Voorstellen worden door de stuurgroep GGO opgesteld en besproken.

Studeren met een functiebeperking

Een ander deel van de studievoorschotmiddelen zetten we HvA breed in voor maatregelen die het studeren met een functiebeperking faciliteren. Een deel van de projectactiviteiten in 2020 worden verschoven naar 2021. Op basis van de resultaten wordt bepaald welke projecten na 2022 worden gestart. Voorstellen worden door Studentenzaken opgesteld en besproken met de portefeuillehouder.

Onderzoek

De ontwikkeling van het onderzoek richt zich op versterken van de vijf CoE's, de kenniscentra, het toegepast onderzoek Artificial Intelligence, 4 HvA brede lectoraten en middelen voor de lectoren binnen de kenniscentra van faculteiten. De middelen worden in principe voor 6 jaar toegekend en jaarlijks geactualiseerd voor ontwikkelingen in het macrobudget, loon- en prijs, doelmatigheidskorting etc. Voor de financiering van het onderzoek zijn in het strategisch onderzoeksbeleid uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten geven richting aan de de financiering (financiering 25% basis, 50% onderwijs-onderzoek, 25% inverdiene). Er kan van de financiële richtlijn

worden afgeweken met het pas toe of leg uit principe. Aan onderzoeksactiviteiten worden integrale kosten toegerekend.

Focus HR beleid

Op het gebied van HRM ligt de focus op de volgende prioriteiten, waaronder de prioriteiten uit de strategische agenda HR:

- Professionalisering beter laten aansluiten bij ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek, docentprofessionalisering;
- Groei naar verbindend leiderschap d.m.v. het lopende leiderschapsprogramma;
- Beheersing werkdruk;
- Koppeling van mobiliteit aan strategie, met name in de faculteiten met een meerjarige planning;
- Samen verantwoordelijk werken op gebied van Human Resources, SPP van de HR kolom;
- Verdere uitbouw van e-HRM;
- Beheersen van de flexibele schil;
- Diversiteit en inclusie;

Directeuren van de eenheden zijn verantwoordelijk voor de borging van bovenstaande prioriteiten in de planvorming van hun eenheid en worden daarbij ondersteund door de HR adviseur.

Huisvestingsagenda

Omvat de ontwikkeling van de huisvestingsagenda, met als nieuw onderdeel de routekaart CO2-reductie. De scenario's en bijbehorende kosten worden voor 1 mei 2020 uitgewerkt tot een routekaart en besproken in de stuurgroep huisvestingsagenda. De verwachte investering is € 40 mln. over een looptijd van 30-40 jaar. In de agenda zijn verder opgenomen de verbouwing Fraijlemaborg, nieuwbouw Conradhuis, inpassing Amstelcampus, verhuizing van diensten naar Hogehilweg en ontwikkeling Nicolaes Tulphuis. In investeringsbegroting en vastgoed exploitatie zijn integrale kosten

opgenomen inclusief projecten en inzet vanuit FS en ICTS voor de (ontwikkeling van de) huisvesting. Voorstellen voor huisvesting worden bij de portefeuillehouder huisvesting ingediend en in de stuurgroep Huisvesting besproken en afgestemd met de klankbordgroep Huisvesting van de CMR.

Duurzaamheid

In 2019 is het programma HvA Duurzaam gestart. Het motto van 2019 was 'zichtbaar maken'. Het programma voor 2021 wordt geraamd op € 400k en nog uitgewerkt. Zie voor nader toelichting hoofdstuk 3.3.

Digitalisering en ICT

Digitalisering en ICT zijn voor de HvA als kennisinstelling strategische speerpunten. Met het jaarlijkse budget voor het ICT-portfolio worden kleine en middelgrote projecten (op alle terreinen van de IV-voorzieningen) gefinancierd die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen zoals vervat in de informatiestrategie 2015-2021. Het kaderstellend budget voor 2021 is gelijk gehouden aan 2020 (€ 5,1 mln). Zie hoofdstuk 3 voor een nadere toelichting van deze investeringen. Naar verwachting is prioritering binnen dit budget nodig. Zie hoofdstuk 3.1 voor nadere toelichting.

Uitvoeringsplan diensten

Het uitvoeringsplan diensten richt zich op de governance en ontwikkeling van het dienstverleningsmodel. Deze ontwikkeling wordt met BVO vormgegeven en zal in 2021 worden geïmplementeerd. Er worden in de kaderbrief 2021 geen extra middelen voor gereserveerd.

2.4 Financieel kader HvA begroting 2021

Het financieel kader voor de begroting van de HvA gaat voor 2021 uit van een maximaal negatief netto resultaat van +/- € 6,8 miljoen. Het negatief netto resultaat bestaat uit een evenwichtige begroting voor reguliere activiteiten en risicovoorziening, en extra uitgaven in verband met de uitvoering van de meerjareninvesteringsplannen van faculteiten en dienst AC (€ 3,3 miljoen), de portfolio ontwikkeling van bachelor opleidingen (€ 2,5 miljoen) en voor de

inzet van in voorgaande boekjaren gevormde bestemmingsreserves door onderbesteding van studievoorschotmiddelen (€ 1,0 miljoen w.o. GGO). Het financieel kader voor diensten, staf en vastgoed omvat de directe kosten van deze eenheden. Het tekort van € 6,8 miljoen financieren we uit het vermogen van de HvA. Het spaargeld kan alleen worden ingezet voor zover de HvA over voldoende liquiditeit beschikt en blijft voldoen aan de normen van financieel beleid voor solvabiliteit, rentabiliteit en huisvesting en het financieel evenwicht in meerjarenperspectief.

Verdelen

Het allocatiemodel wordt bij de HvA gebruikt om de 1e geldstroom rijksbijdragen (exclusief collegegelden) te verdelen over de faculteiten. Bij de vaststelling van het allocatiemodel in 2018 is bepaald dat er een herijking zou plaatsvinden in 2020, inclusief de evaluatie van de onvermijdbare meerkosten. Naast een 'technische' herijking gaat het ook om onderwerpen die om meer fundamentele keuzes vragen. De CFBB heeft eind april 2020 advies uitgebracht over het allocatiemodel. De kaderbrief 2021 is inclusief het advies van de CFBB. Zie hoofdstuk 5.2.

2.5 Wat is anders in 2021?

Externe ontwikkelingen

Op het moment van schrijven van de kaderbrief zijn er ontwikkelingen gaande die van invloed kunnen zijn op het financieel kader 2021.

1. Te noemen zijn de ontwikkeling van de crisis a.g.v. COVID-19 met versnelling van digitalisering in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en waarbij de komende periode nog onzekerheden uit naar voren komen. Zie paragraaf COVID-19 in de inleiding van deze kaderbrief;
2. Ontwikkelingen in het macrokader in VJN en NJN en Rijksbegroting, de studentontwikkeling, en marktontwikkelingen;
3. De Minister laat op basis van advies van Rijn een onderzoek doen naar (normatieve) kosten van opleidingen;



- Op de onderzoeksprogramma's in kenniscentra van faculteiten vindt een evaluatie plaats in 2021;

Cao ontwikkeling

Flexibele schil

De afspraak tot een bovengrens flexibele schil is in voorbereiding. Conform de cao zal de HvA samen met de medezeggenschap een percentage flexibele schil overeenkomen met bijbehorende definitie. De route is als volgt, HR beleid en de hoofden HR hebben een voorstel gedaan voor een definitie. Vervolgens hebben de hoofden HR conform die definitie streefcijfers opgesteld voor het organisatieonderdeel, opgebouwd vanuit de gedachte dat flexibiliteit kan verschillen tussen onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Alle ingezonden streefcijfers leiden tot een HvA breed gewogen gemiddelde dat we afstemmen met de medezeggenschap. Op dit moment van schrijven heeft die afstemming plaatsgevonden en wacht het college op de definitieve goedkeuring op haar brief aangaande het streefcijfer.

Nieuwe cao

De huidige cao loopt t/m 31 maart 2020. Dat betekent dat vanaf begin 2020 de onderhandelingen hebben plaatsgevonden aangaande de nieuwe cao. Het ligt in de lijn der verwachting dat de lonen verder zullen stijgen, mogelijk komt er ook een versoepelde DI regeling.

Door in de begroting 2021 rekening te houden met 4% loonstijging en 1% calculatiemarge ten opzichte van begroting 2020, is invulling gegeven aan de prognose van het CEP dat de lonen in maart 2020 2,9% zullen stijgen en in 2021 2,8%. De calculatiemarge is opgenomen voor het geval die prognose wordt bijgesteld vanwege de corona crisis.

2021 baten en looncompensatie

Voor de begroting 2021 is een ophoging van de financiële kaders voorzien ter compensatie van de gestegen lonen en prijzen:

- De prijscompensatie die is opgenomen kent een verhogingspercentage van 1,7% en is gebaseerd op CEP 2020 (Consumenten prijs index);

- De looncompensatie die is opgenomen is afgetopt op 2,5% conform beleid in het allocatiemodel. Het CEP 2020 geeft voor 2021 een verwachte loonindex van 2,8%;

Gemiddeld is dit een verhoging van 2,26%. De compensatie maken we in de maand juni van het begrotingsjaar definitief.

Mochten de lonen feitelijk hoger uitvallen dan ontvangt de HvA naar verwachting compensatie bij de VJN 2021.

2.6 Meerjareninvesteringsplannen faculteiten

In 2019 werkten FBE en FG met een niet sluitende begroting, FMR en FT hadden een onbenoemde taakstelling en het AC een begroting buiten het kader. Het College heeft in december 2018 de vier faculteiten gevraagd te komen met strategische plannen waarin zij beschrijven hoe het onderwijs, onderzoek, de beschikbare middelen en de kwaliteit van het personeel zich in de komende jaren op evenwichtige wijze ontwikkelen in relatie tot elkaar. Het AC is gevraagd een plan op te leveren dat gebaseerd is op de strategische personeelsplanning.

Financieel kader meerjarenplannen

Betreffende eenheden hebben de plannen in 2019 en 2020 opgeleverd en betreffen opleidingen c.q. werkzaamheden die van essentieel belang zijn voor het HvA-portfolio. Om die reden is een gezamenlijke investering aan de orde. Alle eenheden werken conform het financieel beleid met een (meerjaren) evenwichtige begroting. Er kan door het CvB een tijdelijk tekort worden toegestaan om investeringen te doen in het meerjarenplan van de eenheid. In het financiële kader worden deze investeringen apart benoemd inclusief meerjarenperspectief op basis van de meerjarenraming van het lopende financiële jaar (2020). Deze middelen worden pas toegekend aan de betrokken eenheden na beoordeling binnen het geheel van de faculteit/dienst en in relatie tot de beschikbare middelen van de totale HvA. Uiterlijk in de begroting 2023 moet er weer een positief resultaat op het

niveau van de eenheid worden behaald. Onderstaande tabel geeft inzicht in de plannen van betreffende eenheden

Meerjaren investeringsplannen (x 1.000,-)

Eenheid	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Totaal
FG	€ 410	€ 302	- €	712
FMR	€ 1.528	€ 1.164	10 €	2.702
FBE	€ 1.200	€ 1.250	200 €	2.650
FT	€ 600	€ 365	- €	965
AC	-	pm	pm	-
Totaal	€ 3.738	€ 3.081	210 €	7.029

2.7 Inkomsten- en kostenkader

Het kaderstellend resultaat begroting 2021

Voor 2021 stelt de HvA als kader een netto resultaat van -/- € 6,8 miljoen. De dekking van dit verlies komt uit de bestemmingsreserve en algemene reserve. De ophoging van het kostenkader geeft de faculteiten de ruimte om, met in acht name van de specifiek benoemde bestedingsdoelen, gezamenlijk een resultaat van -/- € 5,6 miljoen te begroten.

Alle eenheden werken conform het financieel beleid met een (meerjaren) evenwichtige begroting. Een faculteit ontvangt een compensatie voor kosten ten laste van de bestemmingsreserve. Er kan door het CvB een tijdelijk tekort worden toegestaan, bijvoorbeeld om investeringen te doen in het meerjarenplan van de faculteit of bij goedkeuring voor de financiering van een nieuwe bachelor. Diensten en staven streven naar een begroting conform de kaderstelling. In het geval van onderdekking bij de diensten en de bestuursstaf en bij een meerjarig tekort bij de faculteiten geven de eenheden aan hoe dit tekort (in meerjarenperspectief) wordt opgelost.

Inschattingen rijksbijdragen 2021

- inzet 2% middelen voor onderzoek;

- inzet middelen praktijkgericht onderzoek;
- de 90% studievoorschotmiddelen voor 2021 (op dit moment geraamd voor de HvA op € 22,2 miljoen) zitten in het kader.

Aanvullende inschattingen rijksbijdragen

- Voor 2021 wordt bij de Voorjaarsnota van juni 2020 een positieve bijstelling van de referentieraming verwacht met een effect van € 3,9 miljoen, dit vanwege de toename van landelijke studentenaantallen, als ook een bijstelling van € 8,2 miljoen voor cao/loon- en prijscompensatie. Beide bijstellingen zijn structureel van aard en daarom vooruitlopend op de toekenning al in het kader 2021 meegenomen;
- Daarnaast is € 7,3 miljoen opgenomen als verwachte loon- en prijscompensatie voor 2021, bij de Voorjaarsnota 2021 te realiseren;
- Het totale rijksbijdragekader voor 2021 is inclusief loon- en prijsontwikkeling € 317,5 miljoen. Dat is € 18,4 miljoen meer dan begroot in 2020 (€ 299,1 miljoen);
- De doelmatigheidskorting uit het regeerakkoord Rutte III en het effect van de budgettaire overeenkomst van het groene onderwijs naar de OCW-begroting en de meerjarige lumpsumkorting OCW-problematiek zijn meerjarig verwerkt in het macrokader en in de allocatie;

Met ingang van studiejaar 2018/2019 is het collegegeld voor 1e jaars studenten HO 50% van het wettelijk collegegeldtarief en vanaf 2019/2020 wordt daar bovenop ook het collegegeld van de 2e jaars studenten van de lerarenopleidingen (die in studiejaar 2018/2019 1^e jaars HO waren) gehalveerd¹. Hiermee concretiseert het kabinet een regeerakkoordafspraken. De korting aan studenten wordt via de rijksbijdrage gecompenseerd aan de instellingen op basis van de gewogen bekostigingseenheden en het marktaandeel in de studentgebonden financiering.

De HvA kiest er voor om de compensatie uit de rijksbijdrage te verdelen over de betrokken faculteiten op basis van de feitelijke verhouding van 1e jaars HO. Met ingang van 1 september 2020 eindigt de compensatie van kleinschalig en

¹ Dit geldt eveneens voor 1e jaars master lerarenopleidingen per studiejaar 2021/2022

bijzonder onderwijs. De compensatie van 2^e jaars HO studenten van lerarenopleidingen wordt separaat via het OO bedragen budget opgenomen in de rijksbijdrage.

Voor het financiële kader 2021 in deze kaderbrief is voor de instroom 1^e jaars HO het peilmoment 1/10/2019 gebruikt. Tussentijdse stijging of daling van de instroom kan nog wel tot afwijkingen leiden tussen de verdeling van middelen en de feitelijke collegegeldderiving, maar per saldo benadert deze verdeling de realiteit het meest. De faculteit onderbouwt de omvang van de misgelopen deriving ten opzichte van de inschatting op basis van de t-2 aantallen.

2.8 Uitgangspunten begroting 2021

Algemene uitgangspunten begroting 2021

- Sluit aan op Missie en visie van de HvA;
- De **strategische HvA-brede programma's en thema's** lopen dwars door de werkprocessen van de eenheden, terwijl de budgetten aan de eenheden worden toegewezen. Een integrale samenwerking tussen faculteiten, staf en diensten is hiervoor nodig;
- **Transparantie** inzake de toedeling en besteding van budgetten is essentieel en moet verbeteren. Transparante informatie, toegang tot informatie en de uitwisseling van informatie over de strategische thema's en de werkprocessen in relatie tot de begrotingen van eenheden moet gaan bijdragen aan beter inzicht van medewerkers en studenten in de kosten en tot een efficiëntere organisatie van de werkprocessen;
- Er wordt uitgegaan van het **staande (financieel) beleid en procedures**;
- De eenheden stellen een **meerjarenbegroting** op. De financiële opstelling omvat de realisatie 2019, prognose 2020, begroting 2021 en de raming 2021 t/m 2025. De begroting 2021 is het eerste planjaar en vormt na het verkregen mandaat van CvB de basis waarop in 2021 uitgaven kunnen worden gedaan. De meerjarenbegroting wordt jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd. Het mandaat heeft een maximale looptijd van 1 jaar;
- Er is een **gemeenschappelijke planning, richtlijnen, instrumenten, formats en tarieven** waar door alle eenheden en deelnemingen van de

HvA gebruik van gemaakt moet worden t.b.v. een efficiënte P&C cyclus en om op instellingsniveau tot een HvA begroting te komen. De instelling is immers één juridische entiteit;

- **Begrotingen van eenheden** dienen de strategische, tactisch én operationeel aan elkaar verbonden doelen. De primaire inzet van middelen zal zich richten op de strategische IP-thema's teneinde het Instellingsplan te realiseren;
- **Gezamenlijkheid** houdt in dat tussen de eenheden van de HvA financiële samenhang bestaat. Het transitieplan geeft uitgangspunten voor de inrichting van de ondersteuning, het gezamenlijke resultaat en de continuïteit van de HvA. De inzet van de middelen noopt tot bedrijfsmatig werken, flexibilisering van kosten, kostenbewustzijn en strikte kostenbeheersing, met name van de staf (zowel centraal als decentraal) als van de diensten (zowel centraal als decentraal) als van faculteiten;
- De volgende **signaleringsgrenzen** worden aangehouden:
 - 1. solvabiliteitsratio II (inclusief voorzieningen) is minimaal 0,30;
 - 2. liquiditeit (current ratio) > 0,5;
 - 3. rentabiliteit > 0;
 - 4. Huisvestingslasten < 12% van de baten en max 15% van totale huisvestingskosten;
- De begroting 2021 HvA heeft een **negatief resultaat** als gevolg van de inzet van bestemmingsreserves en de door het CvB toegestane financiële impuls voor de meerjaren investeringsplannen van de faculteiten;
- De **risico-opslag** voor de risicovoorziening bedraagt volgens het financieel beleid 2% van de opbrengsten uit Rijksbijdrage en collegegelden. Dit jaar is de risico-opslag verlaagd naar 1%. Met de besluitvorming over de onvermijdbare meerkosten is een belangrijk deel van de risico's afgedekt en kan met 1% worden volstaan. De risico-opslag wordt gebruikt ter dekking van de volgende risico's:
 - Opvangen van fluctuaties rijksbijdragen;
 - Het niet volledig compenseren van de halvering van collegegelden;
 - Opvangen meer/minder studenteninstroom 1/10/2021;
 - Het vastzetten van de tarieven van de diensten kan leiden tot een onder- of overdekking bij die diensten;



- **Uitgavenkader en uitgavenplafonds**
De uitgaven zijn opgedeeld in sectoren: faculteiten, staf en diensten en overig. Voor faculteiten geldt een vooraf afgesproken resultaat waarbij baten en lasten meerjarig structureel in evenwicht zijn. Staf en diensten hebben een budget voor kosten. Daarvoor geldt een vooraf afgesproken maximum aan uitgaven (het uitgavenkader); *Dekking kosten*: De diensten en staf ontvangen een dekking op basis van de bijdrage overhead of op basis van de dienstennota. Onderdekking/overdekking wordt collectief opgevangen en gefinancierd uit het budget voor risico voorziening;
- *Mee- en tegenvallers* of tussentijdse activiteiten compenseren de eenheden binnen het eigen uitgavenkader. Zie voor tussentijdse budgetaanvragen de richtlijn in bijlage 9;
- *Reëel inkomstenkader en stabilisatie*
Door de inschattingen kan de begroting aan de inkomsten- en kostenkant mee ademen met de verwachte OCW/economische ontwikkelingen. Hierdoor ontstaat meer stabiliteit in de begroting;
- In de begroting wordt een **integraal beeld** opgenomen van onderwijs en onderzoek en dienstverlening waarbij de indirecte kosten worden toegerekend aan alle activiteiten van de eenheid;
- *Juridisch*: In de begroting worden alle activiteiten opgenomen die de eenheid voornemens is uit te voeren, en getoetst aan de richtlijnen o.a. WHW/helderheidsrichtlijnen. Op grond van helderheidsrichtlijnen is de financiële eis dat er op basis van integrale kosten wordt begroot. Er kunnen strategische overwegingen zijn om (tijdelijk) toch door te zetten met een commerciële verlieslatende activiteit bijvoorbeeld indien sprake is van een evenwichtige bijdrage aan het croho onderwijs;
- In geval van samenwerkingsverbanden met stakeholders buiten de instelling wordt een (financiële) samenwerkingsovereenkomst opgesteld;
- Valoriseringsactiviteiten met start-ups, Pre Seed Funding, Proof of concept NH, APCA, valorisatiefonds worden begeleid door IXA-HvA;

Uitgangspunten baten

- **Allocatiemodel Rijksbijdrage**: De rijksbijdrage van OCW verdelen we met een prijs per student voor onderwijs, een prijs per student voor

onderzoek, speerpunten, CoE's, beleidsbudget, studievoorschotmiddelen, compensatie collegegeldderiving 1^e jaars HO en specifieke toekenningen;

- College- en cursusgelden komen direct ten gunste van de faculteit waar de student is ingeschreven en worden toegerekend aan het studiejaar;
- Overige baten komen ten gunste van de eenheid waar de baten worden gegenereerd;

Uitgangspunten kosten

- De directe kosten – dat wil zeggen kosten die direct aan een faculteit, stafafdeling of centrale dienst zijn toe te wijzen – komen ten laste van het budget van de eenheid die deze kosten genereert. Dit impliceert dat faculteiten 'self supporting' zijn en inzicht hebben in de eigen (directe) kosten. De indirecte kosten – dat wil zeggen niet-direct toewijsbare kosten – worden verdeeld op basis van een verdeelsleutel, dekkingsbijdrage of via Activity-Based Costing;
- Kosten voor HvA brede activiteiten worden in principe door de budgethouder die verantwoordelijk is voor de uitvoering in de begroting van de eenheid opgenomen, waarbij de controller van de budgethouder de HvA brede control voert. De eventuele dekking voor deze activiteiten loopt via interne verrekeningen conform de richtlijnen van FP&C.
- Personele lasten van eigen medewerkers worden geraamd uit formatieplaatsen en normloonsommen (of uurtarieven) en in realisatie tegen werkelijke salarislasten verrekend;
- Onderlinge dienstverlening. Gangbare onderlinge dienstverlening van de gemeenschappelijke diensten aan eenheden en van eenheden onderling vindt plaats door middel van de dienstennota's;
- Projecten. De lasten en baten van activiteiten die gezamenlijk een project vormen, worden op dit project verzameld. Van ieder project wordt vastgelegd aan welke (sub)eenheid het resultaat van het project wordt toegerekend;

Integrale kosten

Naar aanleiding van een HvA brede discussie over de tarifiering van het contractonderwijs en de hoogte van het overheadpercentage bij studievoorschotmiddelen is de behoefte ontstaan aan een instelling brede uitwerking van het berekenen van de kostprijs bij de HvA. Bij het uitgangspunt van de berekening van integrale kosten is aansluiting gezocht met het Besluit Markt en Overheid waarin regels voor overheden over de doorberekening van kosten (en de toepassing van het bevoordelingsverbod) zijn gesteld.

De kosten die direct of indirect met de uitvoering van de structurele activiteiten te maken hebben, dienen te worden toegerekend aan de desbetreffende activiteit, het zogenaamde kostenveroorzakingsbeginsel, om te komen tot de integrale kosten. Vanuit het *kostenveroorzakingsbeginsel* zien we de volgende opbouw van de overhead kosten van een structurele activiteit:

1. De directe kosten;
2. Een opslag voor de inzet van OBP gesplitst naar leiding en staf van de faculteit en het onderwijsbureau. Het OBP van de opleidingen wordt gezien de geringe omvang buiten beschouwing gelaten;
3. Een opslag voor het gebruik van generieke huisvesting gesplitst naar werkruimte, onderwijsruimten en sport/vaklokalen;
4. Een opslag voor de overige centrale dienstverlening gesplitst naar student gebonden financiering, fte gebonden financiering en overige dienstverlening;
5. Een opslag voor de algemene lasten en de risicovoorziening;

Om aan de verschillende interne/externe doelen en stakeholders tegemoet te komen zijn de verschillende opslagen om te komen tot een integrale kostprijsberekening in de volgende tabel naar activiteit categorie uitgewerkt:

	SVM faculteiten	SVM staven/ diensten	Contractonderwijs binnen	Contractonderwijs buiten	Onderzoek
OBP					
OBP algemeen	15%	15%	15%	15%	15%
OBP onderwijs					
OBP onderwijsbureau	0% of 8% *	0% of 8% *	8%	8%	
OBP onderzoek					3%
Huisvesting					
Huisvesting werkruimten	6%	6%	6%	6%	6%
Huisvesting onderwijsruimten	afh 0% / 14% **	afh 0% / 14% **	14%	0%	0%
Huisvesting vaklokalen en sport	0% of 4% **	0% of 4% **	0% of 4%	0%	0% of 4%
Studentgebonden dienstverlening	0% of 18% ***	0% of 18% ***	0% of 18% ***	0% of 18% ***	
FTE gebonden en overige dienstverlening	6%	6%	6%	6%	6%
Centrale overhead en risicoreservering	13%	0%	13%	13%	13%
Totaal % opslag t.o.v. de directe loonkosten	min	27%	63%	49%	43%
	max	86%	73%	86%	47%

* afhankelijk van al dan niet inzet van OBP van Leiding en Staf, OBP Onderwijsbureau of OBP bij de opleidingen

** afhankelijk van al dan niet inzet van m2 onderwijsruimte en/of vaklokalen/sportvelden

*** afhankelijk van al dan niet registratie van student en HvA systemen

Deze overheadpercentages kunnen toegepast worden op de basis (zijnde directe loonkosten plus 6% opslag voor overige personele lasten). Daar waar in de tabel verschillende percentages bij een activiteit categorie worden weergegeven, dient gemotiveerd te worden of al dan niet gebruik wordt gemaakt van het betreffende 'productiemiddel' en dus al dan niet de opslag gehanteerd moet worden. De tabel laat zien wat voor de onderscheiden activiteiten het minimum en het maximum percentage is. Het percentage is hierbij een opslag op de directe loonkosten.

Voor nadere toelichting op de toepassing van de tabel en aandachtspunten verwijzen we naar memo Methodiek Integrale Kostprijs Inclusief Studievoorschotmiddelen, BVO 16 april 2020.

Tarieven, interne rente en modellen

- Collegegeldtarieven, overige kosten aan studenten en overige tarieven commerciële activiteiten zijn conform bijlage 7 en conform vastgestelde collegegeld- en overige tarieven;
- De interne rente is gesteld op 4,5% en is van toepassing op alle vaste activa over de boekwaarde van die activa per 1 januari van een boekjaar, plus



50% van de aanschafwaarde gedurende het boekjaar. De interne rente is gebaseerd op de externe rentevoet die HvA over langlopende leningen voldoet. De rentebaten worden ingezet voor externe rentelasten en ontwikkelingen in het IV portfolio;

- Van de eenheden wordt verwacht dat zij zelf beoordelen of de begroting voldoet aan de gestelde kaders² en dat zij een procedure vaststellen om van de huidige situatie naar begroting te komen. De staf levert ondersteuning hierin door modellen en tools aan te bieden, zodat eenheden deze beoordeling ook daadwerkelijk zelf kunnen uitvoeren;

A3 jaarplan

- Faculteiten, Staven en Diensten actualiseren de huidige A3 voor 2021. De faculteit vertaalt het faculteits-A3 naar een A3 voor alle onderdelen van de faculteit. Het A3 leidt niet automatisch tot goedkeuring van activiteiten of extra budget;
- Elke faculteit maakt voor de Deelraad van de faculteit op basis van een aantal vaste onderdelen een transparante aansluiting tussen de cijfers uit de begroting en de beleidskeuzes die gemaakt zijn t.b.v. de realisatie van de in de A3 genoemde resultaten;

Duurzame inzetbaarheid (DI)

- Conform cao HBO en HvA-beleid wordt het sparen en besteden voor duurzame inzetbaarheid (DI) schriftelijk vastgelegd. De DI-uren worden geregistreerd in het digitale personeelssysteem DSPM. Over het totaal van het saldo van DI-uren rapporteert elke eenheid in zijn kwartaalrapportages. Zie bijlage 3 HR voor aanvullende kaders. In de nieuwe cao komen mogelijk nieuwe afspraken over de di uren;

Verwerking t.b.v. KVGR

Voor de begrote formatie en loonkosten Personeel In Dienst (PID) moet de bruto formatie en de hierbij behorende loonkosten worden begroot, ofwel inclusief de formatie en loonkosten van personeel dat naar externe organisaties wordt verloond. Dit betekent dat medewerkers die onderdeel zijn van de Kosten Voor Gemene Rekening (KVGR) onderdeel zijn van de begrote

formatie en loonkosten. De hieruit te ontvangen baten moeten afzonderlijk in de financiële begroting onder de opbrengsten worden begroot en mogen dus niet in mindering worden gebracht op de begrote loonkosten. Deze verwerking wordt o.m. ingegeven vanuit externe verslaggevingsregels. Bij het opstellen van het begrotingsboek zal in afstemming met de diensten ook de netto-omvang van de loonkosten worden gepresenteerd.

Aanvullende uitgangspunten Faculteiten

- De decaan is verantwoordelijk voor de facultaire begroting en de ontwikkeling van het resultaat. Activiteiten worden op transparante wijze begroot, waarbij naast directe kosten ook rekening wordt gehouden met de indirecte kosten;
- Het toetsingskader per faculteit is onder voorbehoud en wordt na het zomerreces aangepast n.a.v. de studentprognosemodellen en de definitieve (geraamde) Rijksbijdrage 2021;
- Eenheden streven (afzonderlijk en waar dat onvermijdelijk is in ieder geval gezamenlijk) naar een evenwichtige (meerjarige) begroting;
- De faculteiten vangen groei en krimp zoveel mogelijk op binnen de eigen begroting. Bij krimp wordt de overfinanciering (T-2) door de faculteit ingezet om een herstelplan uit te werken. Bij significante studentmutaties van studentenvolume (meer dan 5%) kan tijdelijk een negatief resultaat worden toegestaan indien en zover het resultaat van de andere eenheden dit toelaat;
- Faculteiten leveren een begroting aan voor onderzoek waarin transparant wordt gemaakt hoe de verhouding is tussen de verschillende financieringsbronnen van onderzoek. De financiering zoals opgenomen in het strategisch onderzoeksbeleid geldt voor elke faculteit als streven voor 2021 en bestaat verhoudingsgewijs uit:
 - Deel I: minimaal 25% directe gealloceerde rijksbijdrage;
 - Deel II: maximaal 50% uit de verbinding onderzoek in onderwijs;
 - Deel III: minimaal 25% inverdiencapaciteit uit 2e/3e geldstroom opbrengsten;
- Faculteiten financieren met een afslagpercentage uit het tarief SGF dat correspondeert met 2x het O&O bedrag (algemeen en specifiek) de

² Hiertoe is in het f-begrotingsmodel het control self assessment opgenomen



verbinding tussen onderwijs en onderzoek en maken dit inzichtelijk in de begroting;

- De faculteiten geven in het kader van periodieke evaluatie van het strategisch onderzoeksbeleid aan waar ze staan ten opzichte van het strategisch onderzoekskader;
- Op verzoek van het CBO werken we een voorstel uit voor de uniformering van de toerekening van rijksbijdrage aan het onderzoek;
- Het is van belang dat alle kosten voor onderzoek aan het onderzoek worden toegewezen zoals alle kosten van onderwijs aan onderwijs worden toegewezen. Ten slotte is van belang de wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek te versterken en rekening te houden met de middelen die nodig zijn voor het matchen van subsidieprojecten uit 2e en 3e geldstroom;
- HvA-brede contracten (VH, open dagen, accreditatie, studentenvoorzieningen, tevredenheidsonderzoeken, etc.) worden verrekend in de kosten per student en doorbelast aan de faculteiten. De verdeling kan leiden tot hogere of lagere doorbelasting op basis van kostenomvang en verdeelsleutel bijvoorbeeld studenten;

Aanvullende uitgangspunten ondersteuning van het onderwijs

- Het transitieplan HvA beschrijft de visie van de dienstverlening aan onderwijs en onderzoek, de standaard- en maatwerkdienstverlening, de organisatie van de klantvraag in de faculteiten, de rollen die de faculteiten en diensten daarbij vervullen en hoe tot optimale samenwerking te komen. De punten hieronder komen voort uit het transitieplan. De samenvatting is opgenomen in bijlage 5;
- De procesbeschrijving van het SLA-proces is opgenomen in bijlage 5;
- Het college van bestuur heeft bepaald dat de HvA in 3 jaar, ultimo 2021, maximaal op het gemiddelde niveau van de grote hogescholen in Nederland zit als het gaat om de kosten van de ondersteuning. De Berenschot Benchmark die elk jaar binnen het HBO wordt afgenomen wordt hierbij gehanteerd als signaleringsinstrument. De HvA neemt om het jaar deel aan de benchmark. Dit betekent dat de volgende deelname in 2019 plaats heeft gevonden op basis van de realisatiecijfers van 2018;

- Voor de besteding van de studievoorschotmiddelen volgen we de lijn van integrale kosten bij de inzet van deze middelen;

Aanvullende uitgangspunten diensten

- De diensten maken voor het HvA-deel en het UvA-deel een aparte begroting die daarna kan worden opgeteld t.b.v. management control in het uitvoeringsjaar. De (aanpassingen van) producten en diensten en tariefwijzigingen worden voorbesproken in het BVO, en op basis van BVO-advies vastgesteld door het CvB. Controllers en FP&C hebben hierbij een ondersteunende rol;
- Het kader voor de diensten passen we aan als het gaat om looncompensatie (stijging van het kader) en de herijking van de afschrijvings- en rentelasten (daling van het kader). Het kader wordt niet aangepast als het gaat om een algemene prijscompensatie. Daarnaast is sprake van een stijging van het kader op basis van CvB besluiten over HvA brede programma's en (ICT)projecten via de IV-portfolio en de SLA-voorstellen (inclusief compensatie van specifieke externe prijstijzigingen);
- Tarieven: "vastzetten van de prijs"
 - Voor alle bestaande dienstverlening geldt dat deze tarieven niet hoger kunnen zijn dan het huidige jaar plus aanpassing aan cao over de kostencomponenten waar ze betrekking op hebben;
 - Voor nieuwe of intensivering van dienstverlening kan er sprake zijn van verhoging van het tarief (denk aan de afschrijvingslasten en rentelasten of structurele beheerslasten die voortvloeien uit HvA brede programma's en (ICT)projecten, CvB-besluitvorming);
 - Eventuele dekkingverschillen op diensten worden in samenspraak met de faculteiten opgelost. Hiervoor kan een deel van de risicovoorziening worden gebruikt;
 - Tarieven hebben (nog) geen correlatie met marktprijzen;



Aanvullende uitgangspunten Staven

- In het transitieplan HvA staan de visie en doelen voor de staf beschreven. Zie bijlage 5 voor een samenvatting van transitieplan voor de bestuursstaf;
- Bij de bestuursstaf verhogen we het normatieve kader met de looncompensatie 2021, de overgang van budgetten naar en vanuit andere organisatorische eenheden en het structureel worden van kosten die in 2019 nog uit het beleidsbudget van het CvB zijn gefinancierd. Indien loon/prijscompensatie lager uitvalt dan begroot, wordt het hiermee samenhangende budget niet ingezet voor andere activiteiten;
- In het kader voor de bestuursstaf kunnen bedragen zijn opgenomen voor werkzaamheden die de bestuursstaf reeds uitvoert en die verschuiven vanuit het beleidsbudget en/of vanuit de faculteiten naar de bestuursstaf. Deze bedragen mag de bestuursstaf uitgeven na advies van de portefeuillehouder binnen het CvB, de secretaris van het CvB en een besluit van het CvB. Deze bedragen voegen we onder dit voorbehoud toe aan het kader;
- Op basis van de huidige stand van zaken zijn er naast de middelen voor de IP-programma's, het Holland Scholarship en het programma Governance nog geen andere middelen aan de bestuursstaf toegekend uit het beleidsbudget 2021;

2.9 Uitgangspunten meerjarenraming

Meerjarenbegroting 2021-2025

Het is van belang dat de budgethouder de toekomstige ontwikkelingen opneemt in de toelichting op de meerjarenbegroting, en de directbetrokkenen informeert over deze ontwikkelingen en vooral over de maatregelen die getroffen worden om het proces in goede banen te leiden.

- Eenheden stellen een meerjarenbegroting op voor de jaren t+1 t/m t+5 en de vergelijkende cijfers jaar t-1 en jaar t. De jaarbegroting wordt hieruit afgeleid;
- De begroting van de eenheid geeft inzicht in de concreet voorgenomen besteding van de middelen, waaronder de studievoorschotmiddelen;
- Bij het opmaken van de begroting moet worden afgewogen of de eenheid in staat is om haar plannen conform afspraak en vaststelling uit te voeren

en de continuïteit kan voortzetten en welke maatregelen hiervoor zo nodig genomen moeten worden. In de continuïteitsparagraaf wordt aandacht gegeven aan de ontwikkeling van het aantal studenten, de onderzoeksactiviteiten, de formatie en ten slotte de financiële positie van de eenheid;

- De meerjarenbegroting komt met betrokkenheid van de studenten en medewerkers in de medezeggenschap tot stand. Het versterken van de gezamenlijke verantwoordelijkheid, ieder vanuit zijn eigen rol is in ontwikkeling en vraagt om intensieve samenwerking en participatie in de organisatie en gezamenlijk nadenken over het onderwijs- en onderzoeksbeleid en het profiel van de eenheid en het profiel van de HvA als geheel. Een sterkere positionering van de medezeggenschap op het financiële beleid past hierbij maar maakt ook goede rolverdeling tussen instellingsniveau en niveau van de eenheid (faculteit, dienst, staf) noodzakelijk;
- De meerjarenbegroting is ontleend aan de planning & control cyclus en wordt opgenomen in de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag, en is zodoende onderdeel van de goedkeuring van de RvT;
- Om risico's op te kunnen vangen wordt gerekend met 2% van de baten rijksbijdragen en collegegelden voor de risicovoorziening;
- De meerjarenbegroting wordt geraamd op het prijspeil 2021;
- De meerjarenbegroting is financieel en geeft inzicht in ontwikkeling van resultaat, studenten en formatie;
- De meerjarenbegroting maakt onderdeel uit van de continuïteitsparagraaf in de jaarrekening, en valt zodoende onder de goedkeuring van de RvT (WHW 10.3d, lid 2.c);

Investerings 2021 - 2025

- De investeringen in materiële vaste activa prognosticeren we in meerjarenperspectief. De feitelijke investering in het uitvoeringsjaar dient de daarvoor gebruikelijke procesgang te doorlopen (business cases);
- Faculteiten kunnen alleen investeringen opnemen voor leermiddelen. Alle overige investeringen worden opgenomen bij Vastgoed of bij een dienst die de coördinatie doet;
- Diensten en Vastgoed leveren gelijktijdig met de begroting een opgave van de (meerjarige) investeringen aan;

Het opnemen van een bedrag in de investeringsopgaven is **geen** mandaat voor de investering zelf. Een investeringsaanvraag dient bij investering boven procuratie/mandaat budgethouder door het CvB te worden goedgekeurd. Hiervoor dient een investeringsaanvraag uitgewerkt te zijn in een businesscase en bij ICT-IV-investeringen van een overzicht met "total cost of ownership" en de goedkeuring van opdrachtgever/gebruikers middels CBO/BVO.

De controller stelt minimaal de aansluiting vast tussen de interne informatie en de informatie, die is opgenomen in de meerjarenbegroting. Onderstaande tabel geeft de meerjarige investeringen in de kennisinstelling conform de continuïteitsparagraaf uit het bestuursverslag 2019:

Ontwikkeling meerjarige kwaliteitsinvesteringen					
* € 1,0 miljoen	begr.	meerjarenraming			
	2020	2021	2022	2023	2024
Aanvullend impact op het netto-resultaat					
Investerings in onderwijsportefolio		2,5	3,5	2,4	1,6
Meerjareninvesteringsplannen faculteiten	3,7	3,1	0,2		
Reservering groei studentenaantallen faculteit > 5%	1,5				
Begeleiding meerjareninvesteringsplannen	0,2	0,2	0,2		
Overbuggingskosten	2,7				
Bestemmingsreserves specifieke doelen (o.a. SVM)	1,1	1,0			
Totaal	9,3	6,8	3,9	2,4	1,6

3. Onderwijs en onderzoek

3.1 Prioriteiten onderwijs en onderzoek

Ten tijde van het schrijven van deze kaderbrief is het nieuwe instellingsplan 2021-2026 nog niet gereed. Dit zal naar verwachting voor de zomer 2020 verschijnen.

De verwachting is dat, vanuit de strategische dialoog in het CBO, een aantal gezamenlijke ontwikkelthema's en IP-programma's gecontinueerd worden. Deze zullen met regelmaat op de CBO-agenda staan. Deze geprioriteerde programma's bepalen de komende jaren de O&O- en HR-agenda en geven de portefeuilles van het College van Bestuur (CvB) en de decanen focus.

CoE vorming

Met ingang van 1 januari 2020 heeft de HvA de speerpunten omgevormd naar Centers of Expertise (CoE's):

- Urban Vitality;
- Urban Governance & Social Innovation;
- Urban Technology;
- Urban Education;
- Amsterdam Creative Industries Network;

De VH heeft hiertoe een kader opgesteld om landelijk tot een aantal CoE's te komen, die terug te voeren zijn op herkenbare maatschappelijke uitdagingen. In het voorjaar van 2020 worden de CoE nader uitgewerkt. Het resultaat hiervan zal pas bekend zijn nadat deze kaderbrief verschijnt, maar dit heeft geen consequenties voor de inzet van financiële middelen aangezien deze alle noodzakelijk zijn om in deze landelijke ontwikkeling mee te gaan. Een principebesluit is reeds genomen.

Beheermodel COE's

Met de start van de Centers of Expertise per 1 januari 2020 wordt de samenwerking met interne en externe partners opgeschaald naar structurele en meerjarige afspraken in een "quadrupe" netwerkorganisatie. Om

effectieve samenwerking mogelijk te maken is behoefte aan eenduidigheid en schaalbaarheid in de beheerorganisatie van het onderzoek bij de HvA. Doel is tot een uniform model voor CoE's te komen, waarna de faculteiten en kenniscentra zich daarop kunnen aanpassen. Onderwerp van analyse en voorstel zijn in elk geval: mandatering, financieel beheer, doorbelasting en aanstelling personeel, projectverantwoording, overheadberekening, ondersteuning.

3.2 Studievoorschotmiddelen

Een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs realiseren. Dat is de opdracht die de HvA zichzelf stelt bij de inzet van de studievoorschotmiddelen, maar waarover ook landelijke afspraken zijn gemaakt. Deze afspraken zijn gemaakt in het akkoord over de kwaliteitsafspraken. In dit akkoord is vastgelegd dat instellingen voornemens en doelen stellen op de volgende thema's:

- a. intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
- b. onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie;
- c. verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit);
- d. passende en goede onderwijsfaciliteiten;
- e. meer en betere begeleiding van studenten;
- f. studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen;

In lijn met het landelijk akkoord heeft de HvA in 2018 het plan 'Kwaliteitsafspraken HvA 2019 – 2024' opgesteld, waarmee de CMR unaniem heeft ingestemd. In dit plan zijn de voornemens en doelen uitgewerkt, in de context van het HvA-brede beleid. Daarnaast is beschreven hoe de medezeggenschap en andere belanghebbenden bij de totstandkoming en jaarlijkse nadere concretisering ervan worden betrokken.

De HvA kiest ervoor om de dialoog met studenten en docenten over de kwaliteitsafspraken op verschillende niveaus te voeren: op het niveau van de hogeschool, faculteiten en de opleidingen. De nadruk ligt op het niveau van de

faculteiten/opleidingen. In lijn hiermee heeft het College van Bestuur bij aanvang van het gesprek over de kwaliteitsafspraken met de centrale medezeggenschap afgesproken dat de CMR, de facultaire medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies instemmingsrecht krijgen:

- de opleidingscommissie op de opleiding specifieke plannen;
- de facultaire medezeggenschap op de facultaire – opleiding overstijgende – plannen;
- de CMR op de hogeschoolbrede – faculteit overstijgende – plannen;

Door de dialoog en het instemmingsrecht op deze manier te organiseren, zorgt de HvA ervoor dat de betrokkenheid van studenten en docenten tot op het niveau van de opleidingen is geborgd. Deze werkwijze sluit aan op de governance van de HvA, waarin docententeams ‘het hart zijn van de HvA.’ Hierbij past minder centrale sturing en meer ruimte en vertrouwen. We verwachten van opleidingen dat ze eigen keuzes maken, die aansluiten bij de fase waarin de opleiding zich bevindt en bij de eigen doelstellingen en ambities. Van de faculteiten wordt verwacht dat de inzet van de studievoorschotmiddelen op hoofdlijnen in (meerjaren)begroting wordt opgenomen, met een toelichting daarop.

In lijn met het akkoord over de kwaliteitsafspraken heeft het College van Bestuur met de centrale medezeggenschap afgesproken dat de verantwoording zoveel mogelijk plaatsvindt in de bestaande PDCA-cyclus, waarbij opleidingscommissies en medezeggenschapsraden een rol krijgen die samenhangt met hun instemmingsrecht. Van hen wordt verwacht dat zij jaarlijks aangeven of de voornemens zijn gerealiseerd en zij in voldoende mate betrokken zijn. De centrale medezeggenschap doet dit in het jaarverslag van de HvA, mede op basis van de rapportages die ze van de facultaire medezeggenschapsraden ontvangen.

Om de docenten en studenten gedurende de hele looptijd bij de kwaliteitsafspraken te betrekken, was aanvankelijk afgesproken dat faculteiten/opleidingen telkens een jaarplan zouden opstellen, binnen de kaders van het HvA-brede meerjarenplan. Door jaarlijks in dialoog met

studenten en docenten te bepalen waar hun faculteit/opleiding de studievoorschotmiddelen aan besteed, blijven zij optimaal betrokken. Bij het bezoek van de NVAO bleek het de bedoeling dat ook op het niveau van faculteiten/opleidingen meerjarenplannen werden opgesteld, overigens wel met de mogelijkheid deze plannen jaarlijks bij te stellen. De minister heeft het advies van de NVAO overgenomen; hetgeen betekent dat de kwaliteitsafspraken van de HvA in 2020 opnieuw beoordeeld worden.

Faculteiten en opleidingen hebben in 2019 in lijn met het advies van de NVAO meerjarenplannen over de periode 2019 t/m 2021 opgesteld. Daarin staan de doelen en de maatregelen om die te bereiken. Ook is erin opgenomen hoeveel geld er per jaar aan de maatregelen wordt besteed en wat de rol van de medezeggenschap is. De meerjarenplannen over de periode 2020 t/m 2022 worden parallel aan het proces van de kaderbrief opgesteld.

Ten gevolge van de coronacrisis heeft de minister besloten de financiële onzekerheid voor instellingen weg te nemen door de bedragen in 2021 toe te kennen, ook als de instelling nog geen goedgekeurd kwaliteitsplan heeft.

Eind 2021 is een formeel evaluatiemoment van de voortgang van de plannen voor de Kwaliteitsafspraken. Alleen als er volgens het NVAO panel voldoende voortgang is gemaakt kan de HvA de oploop van studievoorschotmiddelen opnemen voor 2022, 2023 en 2024. De voortgang wordt gebaseerd op hetgeen de HvA opneemt in het jaarverslag. Ter voorbereiding daarop bereidt de werkgroep kwaliteitsafspraken jaarlijks de uitvraag aan opleidingen/faculteiten en HvA brede programma's voor, waarbij jaarverslag 2021 het cruciale meet/rapportage moment is. Tussentijds monitoren we de voortgang in de IMR van het 1e en 3e kwartaal.

4. Faciliteiten

4.1 Digitalisering en ICT

Digitalisering en ICT zijn voor de HvA als kennisinstelling strategische speerpunten. Met het jaarlijkse budget voor het ICT-portfolio worden kleine en middelgrote projecten (op alle terreinen van de IV-voorzieningen) gefinancierd die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen zoals vervat in de informatiestrategie 2015-2021. Voor 2021 heeft de HvA een veelheid aan ambities en plannen voor ontwikkeling op het gebied van digitalisering. Ten dele zijn deze plannen al in uitvoering of in voorbereiding. In 2021 zal het nodig zijn om keuzes te maken om binnen het beschikbare ontwikkelbudget van €5.175k te blijven. De keuzes worden in de IV-regiegroep voorbereid. Deze paragraaf geeft een toelichting op de ontwikkelingen die in 2021 aandacht krijgen:

DLO ontwikkeling

Met onze DLO beschikken we over een rijke digitale infrastructuur voor het leren. In 2021 besteden we aandacht aan het benutten van de potentie van de middelen waarover we beschikken. Ook in 2021 is hiervoor het team 'innovatiepartners' inzetbaar om kennis op te bouwen, te verspreiden over de opleidingen van de HvA en om opleidingen te helpen bij het toepassen van die kennis. Ook is er voor 2021 ruimte gereserveerd voor de DLO-board om de flexibele schil om de kern van de DLO verder te ontwikkelen.

Onderwijsdata-analyse

Het is onze ambitie om studenten en docenten meer inzicht te bieden in het leerproces door hen op verantwoorde wijze gebruik te laten maken van gegevens hierover. Dit kan positief bijdragen aan het studiesucces voor studenten. De potentie van Onderwijsdata-analyse om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren wordt bij de HvA onderkend, maar de toepassing is nog heel beperkt. In 2021 verkennen we met een programmatische aanpak stapsgewijs en zeer zorgvuldig hoe we onderwijsdata kunnen gebruiken. Kennisdeling en -ontwikkeling is daarbij belangrijk.

Onderwijsportaal - GGO

Het project Onderwijsportaal binnen het programma GGO heeft als doel de digital user experience in het organiseren en ondersteunen van het onderwijs voor de student en docent te optimaliseren door middel van een gepersonaliseerd, gebruiksvriendelijk en veilig onderwijsportaal. Hierbij wordt zowel de user experience als de kwaliteit van de informatiediensten verbeterd en vernieuwd. Voor dit onderdeel van GGO wordt een beroep gedaan op middelen uit het IV-portfoliobudget. GGO wordt verder gefinancierd uit de studievoorschotmiddelen. (Denk hierbij aan de introductie van een informatiesysteem voor de curriculumvoorbereiding en -ontwikkeling en het vernieuwen van de plan- en roosterprocessen en systemen.)

Website HvA

De website van de HvA is na 5 jaar aan vernieuwing toe. Dit vraagt om een strategische heroriëntatie op de integrale benadering (over de hele procesketen) van de doelgroepen van de website, meer vanuit het perspectief vanuit de individuele eindgebruiker. Personalisatie, mobiele weergave, toegankelijkheid en een andere navigatie zijn belangrijke vernieuwingen. In 2020 wordt deze verandering voorbereid.

Research IT

IT voor Onderzoek bestaat uit het realiseren van een set van basisvoorzieningen (b.v. snelle netwerken en opslag) en een virtuele werkomgeving (VRE) voor onderzoekers die alle facetten in het onderzoeksproces (toepassingen voor data-analyses, rekenfaciliteiten, data management en opslag) op een vanzelfsprekende wijze bij elkaar brengt. In 2021 verschuiven de activiteiten meer van Research Drive naar de VRE. Tevens wordt verwacht dat gewerkt kan worden aan de ontwikkeling van een Ethisch portaal en Research Support portal. Om de ontwikkeling van extra diensten mogelijk te maken is het wel van belang dat faculteiten starten met het opnemen van exploitatielasten in hun eigen begrotingen.

SAP Roadmap

In 2021 wordt verder gewerkt aan de SAP Roadmap, waarin de vernieuwing van het kernsysteem (S4/Hana) hand in hand gaat met digitalisering en vernieuwing van processen die voor de organisatie relevant worden gevonden.

Office365

De invoering van Office365 bij de HvA gebeurt voor een groot deel in 2020. In 2021 wordt de invoering afgerond en wordt aandacht besteed aan de verdere adoptie van het pakket door de organisatie, zodat de vele mogelijkheden van het pakket ook werkelijk benut worden.

Advies Regiegroep ICT

In de komende maanden wordt het IV-portfolio 2021 verder uitgewerkt en wordt het gesprek gevoerd over prioritering. In 2021 zullen we het accent leggen op digitale transformatie en de strategische keuzes die dat vraagt van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Een beginsel daarbij is dat we beter benutten wat we al hebben.

4.2 Vastgoed

Het jaarlijkse budget voor Vastgoed wordt vrijgemaakt uit het totale HvA budget. Er is een kostenbudget en een investeringsbudget opgenomen. Dekking hiervan gebeurt door middel van het tarief huisvesting via vastgoed. Het budget voor het Conradhuis en de huisvestingsagenda zijn onderdeel van het vastgoedkader. De veelheid aan en omvang van de -passend bij de omvang van onderwijs en onderzoek- vastgoedprojecten leidt ertoe dat voor de uitvoering tijdelijk extra projectmanagers dienen te worden ingehuurd bij FS en ICTS hiervoor zijn aanvullende middelen beschikbaar gesteld.

Campusontwikkeling en vastgoedportfolio

De HvA werkt aan de doorontwikkeling van de vier campussen (Amstelcampus, Sport- en Foodcampus, Gezondheidscampus en Economiecampus). Elke campus moet kunnen beschikken over de faciliteiten die zorgen voor een inspirerende werk- en leeromgeving. De huisvestingsagenda wordt hiervoor de komende jaren gefaseerd verder tot ontwikkeling en uitvoering gebracht, in

nauwe afstemming met de eenheden en in samenwerking met de medezeggenschap.

De verbouwing van de Fraijlemaborg wordt in 2020 afgerond, waarna de schuifbeweging op de Amstelcampus (inpassingsplan Amstelcampus) kan starten en in 2021 zal worden afgerond. De verwachting is dat het Conradhuis eind 2021 wordt opgeleverd en dat daarmee de Amstelcampus gereed is. De Leeuwenburg zal dan worden verlaten. De diensten in het voorjaar 2021 verhuizen naar de Hogehilweg. De huisvestingsagenda heeft implicaties voor vastgoed, audiovisuele middelen, inventarissen en ICT-voorzieningen. De investeringen, kapitaalslasten, exploitatiekosten worden naar de aard van de investering verwerkt in de begrotingen van FS, ICTS en Vastgoed en waar mogelijk in de plaats gesteld van lumpsum bedragen voor vervanging van bestaande activa. De tarieven voor vastgoed worden voor begroting 2021 niet verhoogd met uitzondering van verhoging voor prijscompensatie.

Functionele aanpassingen vastgoed

Functionele aanpassingen dienen als onderdeel van de huisvestingsagenda te worden meegenomen en door de faculteiten te worden aangevraagd bij directeur VHB. Functionele aanpassingen zijn investeringen en dienen overeenkomstig de investeringsprocedure te worden geactiveerd. Dit betekent dat alleen leermiddelen door de faculteiten kunnen worden geactiveerd. Bij het indienen van de aanvraag zullen ook de met de functionele aanpassing samenhangende investeringen in meubilair, verhuizing, ICT etc. moeten worden meegenomen, zodat de aanvraag als gezamenlijk project kan worden getoetst. De aanvragen van de faculteiten en diensten worden vervolgens getoetst op de uitgangspunten huisvestingsvisie en het nog vast te stellen huisvestingsplan HvA. De aanvragen worden ook getoetst op toekomstvastheid. Op grond van de gewenste huisvestingsaanpassingen en de daarvoor beschikbare middelen is een onderscheid gemaakt in de type wensen, om zo tot heldere besluitvorming te kunnen komen. Er zijn 4 categorieën:

- Noodzakelijk voor het onderwijs en onderzoek;
- Belangrijk voor het onderwijs en onderzoek;
- Ondersteunend aan het onderwijs en onderzoek;
- Overige aanvragen;

Regelingen huisvesting en Vastgoed

Het CvB heeft de eigenaarsrol van het onroerend goed en heeft de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en beheer gedelegeerd aan de BS (VHB). Het CvB stelt vast welke locaties beschikbaar zijn voor eenheden van de HvA. Alleen het CvB kan zodoende structurele externe huur/verhuur verplichtingen inzake huisvesting met derden aangaan. Ten aanzien van tijdelijke externe huur dient eerst door FS vastgesteld te worden of de activiteiten binnen de HvA uitgevoerd kunnen worden en of de leegstand hiervoor benut kan worden alvorens over te gaan tot externe huur. De beschikbare capaciteit van de HvA wordt daarmee optimaal benut. De uitvoerende taken worden onder opdracht van de eigenaar uitgevoerd door FS. FS vervult tevens de loketfunctie voor de huisvestingsvragen en de begeleiding van gebruikers.

Huisvestingsagenda

De stuurgroep huisvestingsagenda geeft richting aan de ontwikkeling van de huisvesting. De stuurgroep heeft de mijlpalenplanning ten behoeve van de huisvestingsagenda vastgesteld en de verwachte projecten uit de huisvestingsagenda vastgelegd. De huisvestingsagenda en de bouw van het Conradhuis zijn verwerkt in het kader 2021.

Meerjarenonderhoudsplan

Het MJOP is geactualiseerd. De toekomstige investeringen die nodig zijn om de panden op een bepaald conditieniveau te houden worden meegenomen in de begroting om de panden. Tevens wordt de duurzaamheidsagenda afgestemd op het MJOP.

4.3 Duurzaamheid

Er wordt al veel gedaan aan duurzaamheid binnen de HvA, maar voor een groot deel onder de radar. Voor het zichtbaar maken en versnellen van duurzaamheid binnen onderwijs en onderzoek is het programma re>set in het leven geroepen. Het programmateam van re>set werkt direct samen met de eenheden, waar contactpersonen de activiteiten op het gebied van

duurzaamheid coördineren. De begroting kent drie onderdelen die in totaal optellen tot € 575.138 voor 2020, waarvan € 176.000 voor eigen rekening komt van faculteiten, diensten en staven. De faculteiten, diensten en bestuursstaf zijn gevraagd om elk 0,2 fte beschikbaar te stellen voor dit programma. Het plan en budget voor 2021 moet nog door het CvB worden vastgesteld.

Om de panden van de HvA uiterlijk in 2030 te laten voldoen aan het klimaatakkoord van Parijs heeft een inventarisatie plaatsgevonden van wat er in welk pand dient te gebeuren om het pand te verduurzamen. Dit is vervolgens naast het MJOP gelegd om te zorgen voor een efficiënte aanpak en dubbelingen en desinvesteringen te voorkomen. Dit leidt ertoe dat er een meerjarenplanning wordt opgesteld. Voor 2021 bedraagt de investering in het verduurzamen van de panden € 740k. Hierover volgt een separaat investeringsvoorstel en is nog geen onderdeel van het kader.

5. Financieel kader 2021

5.1 Financieel beleid

De doelstelling van het financieel beleid is het stimuleren van de strategische ontwikkeling van de HvA binnen het kader van een gezonde huishouding.

De uitgangspunten van gezond financieel beleid zijn:

- De HvA streeft een structureel begrotingsevenwicht na, een solvabiliteit II van ten minste 30%, en naar een toereikende kasomvang (liquiditeit - current ratio > 0,5) en een meerjarige begroting waarbij de totale kasstroom positief blijft;
- De totale kapitaalsbehoefte is de optelling van de benodigde productiemiddelen voor het geven van onderwijs en uitvoeren van onderzoek plus geld nodig voor transacties, buffer en spaarliquiditeit;
- Met het budgetbeheer het saldo van 'inkomsten' en 'uitgaven' te bewaken;
- Liquide activa (opgespaarde begrotingsoverschotten) + kredietfaciliteiten dienen als buffer;
- Om tegenvallers in het budgetbeheer op te vangen is 'weerstandscapaciteit' nodig;

De bovenstaande uitgangspunten maken onderdeel uit van het huidige financieel beleid en zijn van toepassing op de begroting 2021. Het voortbestaan van de hogeschool vereist naast een meerjarig sluitende exploitatie de aanwezigheid van eigen vermogen. Een redelijk eigen vermogen (tot uitdrukking komend in de solvabiliteit) vormt een buffer voor toekomstige financiële risico's en een financieel gezonde basis voor gewenste en/of noodzakelijke investeringen.

- De HvA beoogt bij realisatie van haar doelstellingen niet het maken van winst;

De uitgangspunten in het financieel beleid van de HvA vormen de algemene basis voor de begroting. Het financieel beleid van de HvA kent de volgende uitgangspunten:

1. De HvA is één instelling. Hieruit volgt dat de deelresultaten van de faculteiten toegevoegd worden aan het eigen vermogen van de HvA. Immers het in standhouden van een breed aanbod aan opleidingen geeft de organisatie de ruimte om veranderingen in de voorkeur van studenten binnen de Hogeschool op te vangen. Dit past ook in het Rijksbeleid, waarbij de hogeschool een lumpsum krijgt voor alle opleidingen. De financiële doelstelling van de HvA – continuïteit - mondt uit in het streven naar een normatieve waarde op een vooraf bepaald aantal meetpunten. Deze meetpunten worden in hun onderlinge samenhang gezien. Het gaat hierbij om: solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en vrije kasstroom;
2. Alle inkomsten van het Rijk worden conform het interne allocatiemodel van de HvA toegerekend aan de faculteiten. De collegegeldopbrengsten komen onverkort ten bate van het budget van de faculteiten die deze inkomsten genereren (voor zover sprake is van een directe en eenduidige relatie). Deze **transparantie** zorgt voor goed inzicht over de opbrengstpotentie van de faculteiten;
3. Kosten worden gemaakt en beheerst op basis van de (bedrijfs) **economische** principes; keuzes volgen primair uit het IP en de Kaderbrief;
 - Keuzes worden primair gemaakt door budgethouders van eenheden, secundair door CvB na advies van CBO/BVO, CMR/RvT;
 - Het CvB besluit over investeringen in activa;
 - Middelen moeten rechtmatig, doelmatig en doeltreffend worden besteed;
 - De continuïteit van de HvA en van elke faculteit hangt af van het inkomen en de marktwaarde van de HvA en wordt vergeleken met de sector, de geleverde kwaliteit, goed opgeleide werknemers, (digitale) hulpmiddelen, ondersteuning en technologie;
 - Kostenbeheersing is voor de vraag naar dienstverlening mogelijk voor budgethouders, door het creëren van een interne markteconomie en het gebruik van financiële prikkels gebaseerd op prijzen en vraag naar hoeveelheden door gebruikers van diensten. Zodoende wordt meer keuzevrijheid geboden;



- Budgethouders zijn verantwoordelijk en krijgen middelen (budget) om deze verantwoordelijkheden vorm te geven en taken uit te voeren;
 - Inzet van spaargeld onder voorwaarden mogelijk is en ten dienste staat van een efficiënte en rechtvaardige ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek, waarbij rekening gehouden wordt met de wens tot stabiliteit, politieke invloeden en de invloeden van externe effecten op korte termijn worden gedempt;
 - De structurele kosten worden bepaald door de kosten integraal te berekenen, marginale kosten als de veranderingen klein en tijdelijk zijn en te vergelijken zijn met de marginale voordelen;
 - De inzet van meer middelen moet leiden tot hogere outcome in termen van kwaliteit, en onder aftrek van compensatie die nodig is voor stijging van prijzen en lonen;
 - Groei en krimp elkaar op instellingsniveau moeten kunnen opvangen en brede inzetbaarheid;
4. De kosten kunnen in een aantal groepen worden onderscheiden. Tot de eerste groep horen de directe kosten – dat wil zeggen kosten die direct aan de verantwoordelijkheid van een faculteit, stafafdeling of dienst zijn toe te wijzen, en zodoende door hen beïnvloedbaar zijn komen waar mogelijk ten laste van het budget van dit organisatieonderdeel dat deze lasten genereert. Dit uitgangspunt impliceert dat faculteiten zoveel mogelijk 'selfsupporting' zijn en inzicht moeten hebben in de eigen kosten. De tweede groep bestaat uit de indirecte kosten – dat wil zeggen niet-direct toewijsbare kosten. Deze kosten worden verdeeld op basis van een verdeelsleutel, een dekkingsbijdrage of via Activity-Based Costing. Een deel is beïnvloedbaar doordat het mogelijk is om meer of minder dienstverlening af te nemen. De prijs is niet beïnvloedbaar door de afnemers van diensten. Een deel van de kosten is niet beïnvloedbaar door de budgethouder. Doordat tot deze kosten op een ander niveau zijn besloten, deze leiden tot het aandeel van de eenheid in de algemene kosten van de HvA. Of doordat de kosten een historische oorsprong hebben (afschrijvingen, rente);
 5. Voor het beheermodel in het kader COE's kiest de HvA voor een model van maximale sturing op inhoud en samenwerking binnen en buiten faculteiten en HvA;
 6. Met betrekking tot contractonderwijs en bij studievoorschotmiddelen rekenen eenheden met integrale kostprijzen conform de notitie Methodiek Integrale Kostprijs Inclusief Studievoorschotmiddelen dd 16 april 2020. De hoofdlijnen van deze notitie zijn opgenomen in paragraaf 2.8 Uitgangspunten begroting 2021;
 7. Voor de interne beheersing is bepaald dat het eigenaarsdeel van de huisvestingslasten voor de komende 10 jaar niet meer dan gemiddeld 12% van de totale baten mag bedragen. De inspectie HO toetst voorts of de HV-kosten niet hoger zijn dan 15% van de totale kosten van de HvA;
 8. Er bestaat een volledige Planning & Control-cyclus die voorziet in de spelregels bij de totstandkoming van de begrotingen (planning) en het beheersen van de uitvoering daarvan (control);
 9. Investerings in vastgoed, inrichting, audiovisueel en ICT worden i.v.m. inkoopvoordelen en impact voor het geheel van de HvA, centraal gecoördineerd;
 10. Monitoring vindt plaats via het datawarehouse HvAdata;

Systematiek

De reguliere en bijzondere exploitatiekosten van alle activiteiten worden opgenomen in de begroting 2021. De investeringskosten komen tot uitdrukking in de investeringsbegroting. Daarnaast wordt opgemerkt dat met de P&C-cyclus wordt voorzien in meerjarenramingen. Hierdoor worden toekomstige effecten die voortvloeien uit voorgenomen beleidsbijstellingen, de groei van de organisatie, innovaties, investeringen en de reguliere activiteiten vroegtijdig zichtbaar.



5.2 Verdeelbeleid allocatiemodel

Begin 2020 heeft in opdracht van de Commissie Financieel Beleid en Beheer een evaluatie plaatsgevonden van het allocatiemodel. De herallocatie effecten zijn beperkt. De aanbevelingen van de commissie omvatten het actualiseren van het studentgebonden tarief naar het prijsniveau dat voor 2021 wordt verwacht. Verder het verplaatsen van de “van Rijn” middelen van het variabel onderwijsdeel naar het beleidsbudget om aansluiting te houden met het externe model. Het formaliseren van de middelen voor het compartiment onderzoek. Het het advies om het innovatiebudget van faculteiten te activeren. Indien voor dit laatste gekozen wordt zullen er geen of minder middelen beschikbaar zijn voor de HvA brede programma's. Daarnaast zijn diverse tussentijdse technische aanpassingen nu definitief in het model opgenomen, en is op een aantal andere onderdelen de huidige werkwijze nu formeel onderdeel van het model.

Het allocatiemodel bestaat uit vijf onderdelen:

1. Het onderdeel **onderwijs**: Hiermee wordt de studentgebonden financiering verdeeld over de opleidingen van de HvA. Hierbij hanteert de HvA dezelfde bekostigingsfactoren als OCW;
2. Het onderdeel **onderzoek**: Hiermee worden de middelen Ontwerp & Ontwikkeling en de Selectieve middelen verdeeld over de faculteiten en speerpunten van de HvA;
3. Het **beleidsbudget**: Hiermee worden de middelen uit het niet geormerkte deel van de Onderwijsopslag, het verschil tussen de externe en interne prijs per student/diploma (aftopping) en studievoorschotmiddelen beleidsrijk verdeeld over de HvA. Dit beleidsbudget bevat een component waaruit – zolang dit ook in de kosten het geval is – onvermijdbare meerkosten van de faculteiten FBSV, FG en FOO worden gefinancierd. De pabo up middelen behoren tot de onvermijdbare meerkosten van FOO. Het beleidsbudget wordt voor 3 jaar in omvang gefixeerd. De fluctuaties in rijksbijragen worden vanaf 2021 niet langer opgevangen in het beleidsbudget, maar in de risicovoorziening;

4. De **geormerkte middelen**. Hiermee worden de zichtbaar geormerkte middelen uit de Onderwijsopslag verdeeld over de betreffende faculteit(en);
5. De **deriving halvering collegegeld 1^e jaars HO**. Deze categorie is vooralsnog in concept toegevoegd aan het allocatiemodel om het financiële effect ervan inzichtelijk te houden;

In bijlage 2 is meer informatie opgenomen over de allocatie naar onderwijs en onderzoek.

5.3 Meerjarenkader

- De meerjarenraming 2021-2025 sluit meerjarig minimaal op nul;
- De kwaliteitsmiddelen kunnen niet worden ingezet om noodzakelijke bezuinigingen op reguliere activiteiten uit te stellen maar dragen bij aan de kwaliteitsimpuls;
- Naast het faculteitsplan vormen de studenten- en personeelsramingen de belangrijkste basis voor het meerjarenperspectief, zowel kwalitatief (studiesucces, onderzoeksoutput) als kwantitatief (beheer);
- Het in te zetten personeel wordt, mede op basis van het student prognosemodel en het activiteitenplan, in meerjarenperspectief geprognoseerd en opgenomen in de meerjarenpersoneelsbegroting;
- De investeringen worden in meerjarenperspectief geprognoseerd;
- De feitelijke investering in het uitvoeringsjaar dient de daarvoor gebruikelijke procesgang te doorlopen (business cases). Het opnemen van een bedrag in de investeringsopgaven is geen mandaat voor de investering zelf. De meerjarenraming wordt o.a. gebruikt voor de continuïteitsparagraaf in de jaarrekening, en valt daarmee onder goedkeuring en toezicht RvT;

5.4 Rijksbijdrage en collegegelden

Rijksbijdrage macrokader 2020-2023

Voor de raming van de Rijksbijdrage voor de HvA wordt uitgegaan van de gegevens van het ministerie van OCW (macrokader, EDOC bestand, referentieraming) en informatie vanuit de Vereniging Hogescholen (loon-, CAO- en tariefontwikkeling bekostigings-eenheden).

Bij deze cijfers gelden de volgende **risico's**:

- De referentieramingen 2020 worden in mei 2020 gemaakt t.b.v. de Rijksbegroting 2021 en kunnen nog tot bijstelling van de middelen voor 2021 leiden. Als de realisatie per 1-9-2019 landelijk anders uitvalt dan verwacht kan dit eveneens tot een hoger of lager bedrag leiden. Dit wordt bij voorjaarsnota 2020 pas bekend. Het risicoprofiel voor de begroting 2021 geeft richtlijnen hoe we hiermee omgaan;

- De loon- en prijsbijstelling voor 2020 is ook pas bekend bij voorjaarsnota 2020, de loon- en prijsbijstelling voor 2021 pas bij voorjaarsnota 2021. Ook voor deze bijstellingen geeft het risicoprofiel voor de begroting richtlijnen hoe hiermee om te gaan;

Rijksbijdrage HvA 2020-2023

In het financieel model baten worden vanuit de rijksbijdragen op macroniveau ook de meerjarige ontwikkeling van de rijksbijdragen voor de HvA geprognostiseerd. Het startpunt is de ontwikkeling van het hbo-macrokader, deze wordt per onderdeel vertaald naar de HvA. Vervolgens worden bovenstaande technische uitgangspunten meegenomen.

Voor 2020 en verder zijn bij het schrijven van deze Kaderbrief nog geen concrete aanwijzingen over de vorm, inhoud en looptijd van een nieuwe cao. Zoals bovenstaand is aangegeven is voor de jaren 2020 en 2021 in het hbo-macrokader rekening gehouden met loon- en prijsbijstelling. In hiernavolgende tabel zijn deze ramingen van FP&C in oranje en groen opgenomen.

Tabel Meerjaren ontwikkeling Rijksbijdrage HVA

Bron	2020 1e RBDR brief def	2020 prognose VJN	Kaderbrief
Jaar	2020	2020	2021
Totaal Studentgebonden financiering	€ 244.559.367	€ 244.559.367	€ 228.685.916
Totaal Onderwijsopslag Percentages	€ 39.084.173	€ 39.084.173	€ 38.928.310
Kwaliteit	€ -	€ -	€ -
Kwetsbare opleidingen	€ -	€ -	€ -
Bijzondere voorzieningen	€ 2.056.175	€ 2.056.175	€ 1.911.848
Totaal Onderwijsopslag Bedragen	€ 2.056.175	€ 2.056.175	€ 1.911.848
TOTAAL ONDERWIJSDEEL HBO	€ 285.699.716	€ 285.699.715	€ 269.526.075
TOTAAL ONTWERP EN ONTWIKKELING	€ 7.571.041	€ 7.571.041	€ 7.568.105
KWALITEITSBEKOSTIGING HBO	€ -	€ -	€ 21.145.774
TOTAAL RIJKSBIJDRAGE	€ 293.270.757	€ 293.270.756	€ 298.239.953
Inschattingen FP&C Prognose / Raming	€ 5.758.297	€ 8.036.304	€ 19.238.258
Bijstelling meerjarig begrotingsproblematiek OCW	€ -	€ -	€ -
LPO 2020	€ 5.758.297	€ 8.036.304	€ 8.158.726
LPO 2021	€ -	€ -	€ 7.214.078
Bijstelling referentieraming 2020	€ -	€ -	€ 3.865.453
TOTAAL KADER (VERWACHT)	€ 299.029.053	€ 301.307.060	€ 317.478.211

Nb: meerjarenkader 2022, 2023, 2024 volgt zodra effecten voorjaarsnota zijn verwerkt.

SGF: studentgebonden financiering.

OO%: Onderwijsopslag percentages.

OO bedragen: Onderwijsopslag bedragen.

Onderwijsdeel: de omvang van het onderwijsdeel wordt jaarlijks bijgesteld voor veranderingen in studentenaantallen. Deze correctie vindt plaats op basis van de referentieraming.

LPO: Loon- en prijscompensatie.

Referentieraming: prognose voor ontwikkeling van studentenaantallen tot en met 2030.

EDOC: rekenbestand van OCW voor de rijksbijdrage.

Verwachte opbrengst collegegelden 2021-2024

Voor de prognose van collegegelden is het geconsolideerde model voor de begroting 2020 gebruikt. Hiermee sluit het aan op de bij de faculteiten bekende meerjarige collegegeldinschattingen. Deze inschattingen worden voor begroting 2021 geactualiseerd in september 2020.

Bron: begrotingen 2020	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
COLLEGEGELDEN	€ 83.659.970	€ 86.616.289	€ 88.202.931	€ 89.322.117	€ 90.065.336

Voor de interne allocatie van het rijksbijdrage onderdeel voor de compensatie van de halvering van het collegegeld voor de eerstejaars HO studenten wordt bij de begroting 2021 het peilmoment 1/10/2019 gebruikt. In verband met Corona is er een teldatum tot 1 januari voor mbo studenten die nog geen diploma hebben kunnen halen i.v.m. de crisis. Tussentijdse ontwikkelingen kunnen weliswaar tot afwijkingen leiden tussen de verdeling van middelen en de feitelijke collegegelderving, maar per saldo lijkt dit model de realiteit in de voorafgaande verdeling het meest dicht te benaderen.

5.5 Financieel toetsingskader 2021

Op basis van alle genoemde uitgangspunten is een kader opgesteld voor de begroting 2021. Het college van bestuur heeft de wens uitgesproken dat het kader voor de faculteiten is opgesplitst in onderwijs en onderzoek en leiding en staf. Het kader voor onderzoek en faculteit-overstijgend is een afgeleide van de opbrengsten rijksbijdrage en collegegelden. Deze opsplitsing is in de kaderstelling opgenomen.

Het totale kader HvA kan nog fluctueren als gevolg van:

- De uitkomsten van de studentprognoses 2020;
- De rijksbegroting 2021, de Rijksbijdrage 2021 (naar aanleiding van de VJN 2020 en informatie uit de netwerkbijeenkomst Vereniging Hogescholen);
- Aannames t.a.v. de ratio's OP (onderwijs) en OBP (leiding en staf) en onderzoek (IP);

Het financieel kader voor de faculteit bestaat uit de reguliere baten (1^e, 2^e, 3^e, 4^e geldstroomopbrengsten) en het toegestane tekort voortvloeiende uit de besluitvorming rond de meerjareninvesteringsplannen of een overbruggingskrediet 2021 als gevolg van de eenmalige dip. De grondslagen en methodiek om tot deze verdeling te komen dient nog nader uitgewerkt te worden.

Het financieel kader is richtinggevend, de definitieve vaststelling van de bedragen zal bij definitieve begroting door het CvB plaatsvinden.

In de kaderbrief 2021 zijn de totale kaders van faculteiten, diensten en staf opgenomen. Een nadere specificatie van de kaders is verwerkt in bijlage 4. Daar zijn eveneens de kaders voor de financiële posten, HvA overig en de investeringsbegrotingen verwerkt. De kaders zijn met een voorbehoud vastgesteld. Het voorbehoud betreft de pro memorie opgenomen onderwerpen, en de voorstellen tot uitbreiding van het kader door de dienst studentenzaken (€ 0,6 miljoen), de dienst IXA (€ 0,1 miljoen) en de bestuursstaf (€0,6 miljoen). De besluitvorming hierover is nog niet afgerond. De nieuwe plannen kunnen enkel op basis van een CvB besluit in de 1^e conceptbegroting 2021 worden opgenomen. De kaders van overige diensten en van vastgoed zijn op 26/5 vastgesteld.

Concept Verdeling Rijksbijdrage 2021

Onderstaande tabel geeft de verdeling van de rijksbijdrage 2021 naar de eenheden conform het allocatiemodel zoals toegelicht in paragraaf 5.3 van deze kaderbrief.

Allocatiemodel 2021 inclusief adviezen CFBB	FBSV	FBE	FG	FMR	FDMCI	FOO	FT	Centraal	HvA totaal
Totaal Onderwijs	13.118	49.110	17.727	33.236	54.517	24.185	37.718	0	229.611
Totaal Onderzoek	484	1.785	1.501	2.121	2.606	2.081	1.889	0	12.467
Totaal Geormerkte middelen	121	0	0	77	0	518	0	1.197	1.912
Totaal Beleidsrijk te verdelen	4.315	10.538	5.638	7.803	11.698	6.931	8.093	5.808	60.823
<i>waarvan Van Rijn middelen</i>	1.615	6.046	2.217	4.091	6.711	2.977	4.643	0	28.300
<i>waarvan Beleidsbudget</i>	1.689	400	1.800	671	0	1.742	0	4.060	10.362
<i>waarvan Studievoorschotmiddelen</i>	1.200	4.492	1.621	3.040	4.987	2.212	3.450	1.159	22.161
Totaal compensatie halvering collegegeld	645	2.304	993	1.669	2.372	1.181	1.433	0	10.598
Nog te verdelen rijksbijdrage	0	0	0	0	0	0	0	2.067	2.067
TOTAAL 2021 o.b.v. EDOC 1e brief 2020	18.872	64.137	25.859	44.906	71.193	34.896	49.134	8.482	317.478
<i>bedragen x € 1.000,-</i>									

Allocatiemodel – verdeling Rijksbijdrage

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de wijze waarop het allocatiemodel de onderdelen van de Rijksbijdrage verdeelt aan de eenheden – conform advies CFBB dd 17 april 2020.

Rijksbijdrage	Allocatiemodel	Verdeelparameter	Indexering/kortingen
<u>Totaal studentgebonden financiering (bruto)</u>			
<i>-/- bedrag voor 2% middelen (procentueel afleiden)</i>	- Onderzoek - beleidsrijk verdelen	- CvB besluit	toerekenen
<i>-/- bedrag voor compensatie collegegeld 1e jaars HO (procentueel afleiden)</i>	- Compensatie halvering collegegeld 1e jaars HO	- 1e jaars HO t-2	toerekenen

<u>Totaal studentgebonden financiering (netto)</u>	- Onderwijs - tarief per BE gewogen (inclusief lpo, toerekening kortingen)	- BE gewogen t-2	toerekenen
<i>inclusief 5% middelen, lpo bijstellingen, kortingen, referentieramingbijstellingen exclusief Van Rijn maatregelen (in OO%)</i>			
<u>Totaal Onderwijsopslag-percentages</u>	- Beleidsbudget - beleidsrijk verdelen	- CvB besluit	toerekenen
<i>waarvan Van Rijn maatregelen</i>	- <i>Generiek verdelen</i>	- <i>BE gewogen t-2</i>	<i>toerekenen</i>
<u>Totaal Onderwijsopslag-bedragen</u>	- Geoordeelde middelen	- 1 op 1 doorgeven	toerekenen
<u>Totaal Ontwerp & Ontwikkeling algemeen</u>	- Onderzoek - directe financiering	- BE ongewogen t-2	toerekenen
<u>Totaal Ontwerp & Ontwikkeling specifiek</u>	- Onderzoek - lectoraten lerarenopleidingen	- lbe ongewogen lerarenopleidingen	toerekenen
<u>Totaal kwaliteitsbekostiging</u>	- Beleidsbudget - p&c route via instemming medezeggenschap	- BE gewogen t-2	toerekenen
<i>waarvan HvA brede projecten</i>	- Beleidsbudget - beleidsrijk verdelen	- CvB besluit	toerekenen

Financieel toetsingskader HvA 2021 (v0.7 - voorlopig)

Financieel toetsingskader 2021	Ref. begr.	Kader 2021	Faculteiten	Kader 2021	Diensten	Best. - staf	Vastgoed	HvA Overig	Kaderbrief 2020		Toeg e-	Begroting 2020	
Opbrengst rijksbijdrage faculteiten	308.996	76,6%	308.996	78,2%					287.372	76,5%	0,0%	292.127	76,5%
Opbrengst rijksbijdrage beleidsbudget centraal	8.482	2,1%						8.482	7.534	2,0%	-0,2%	6.975	1,8%
Opbrengst collegegelden	85.936	21,3%	85.936	21,8%					80.765	21,5%	0,2%	82.980	21,7%
Totaal opbrengst rijksbijdrage en collegegelden	403.414	100,0%	394.932	100,0%	-	-		8.482	375.670	100,0%	0,0%	382.082	100,0%
Dekking Staven en Diensten					86.972	24.528	41.441						
Totaal	403.414	100,0%	394.932	100,0%	86.972	24.528	41.441	8.482	375.670	100,0%	0,0%	382.082	100,0%
Faculteiten t.b.v. Onderwijs	194.762	48,3%	194.762	49,3%					219.889	58,5%	-0,6%	221.201	57,9%
Faculteiten t.b.v. Onderzoek	12.467	3,1%	12.467	3,2%					11.330	3,0%	0,0%	11.704	3,1%
Faculteiten t.b.v. Innovatie	-	0,0%	-	0,0%					-	0,0%	0,9%	3.366	0,9%
Faculteiten t.b.v. Specifieke doelsubsidies	715	0,2%	715	0,2%					90	0,3%	0,3%	1.114	0,3%
Faculteiten t.b.v. Maatregelen van Rijn	28.266	7,0%	28.266	7,2%					-	0,0%	0,0%	-	0,0%
Faculteiten t.b.v. Studievoorschotmiddelen	21.002	5,2%	21.002	5,3%					11.085	3,0%	0,0%	11.086	2,9%
Faculteiten t.b.v. Solidariteitsmiddelen	5.042	1,2%	5.042	1,3%					4.600	1,2%	0,1%	5.042	1,3%
Faculteiten t.b.v. Gezamenl. kst. onderwijs	1.294	0,3%	1.294	0,3%					-	0,0%	0,2%	893	0,2%
Diensten	70.678	17,5%			70.678				67.611	18,0%	0,1%	69.088	18,1%
Bestuursstaf	20.869	5,2%				20.869			18.826	5,0%	-0,1%	18.827	4,9%
Vastgoed	41.441	10,3%					41.441		40.842	10,9%	-0,5%	39.689	10,4%
Mobiliteit HvA	750	0,2%						750	815	0,2%	0,0%	750	0,2%
IV-portfolio /digitale organisatie strategie	5.175	1,3%						5.175	5.175	1,4%	0,0%	5.175	1,4%
Financieringsbudget centraal	6.257	1,6%						6.257	4.231	1,1%	-0,9%	678	0,2%
Beleidsbudget centraal	8.754	2,2%						8.754	6.503	1,7%	0,5%	8.445	2,2%
Totaal directe kosten eenheden	417.472	103,5%	263.548	66,7%	70.678	20.869	41.441	20.936	390.997	104,1%	-0,1%	397.058	103,9%
Totaal interne verrekeningen	-	0,0%	132.961	33,7%	16.294	3.659	-	27	-	0,0%	0,0%	-	0,0%
Bruto resultaat	14.058-	-3,5%	1.577-	-0,4%	-	-	-	12.481-	15.327-	-4,1%	0,1%	14.976-	-3,9%
Risicovoorziening HvA	4.034	1,0%	4.034	1,0%					3.757	1,0%	0,0%	3.750	1,0%
Netto resultaat	18.092-	-4,5%	5.611-	-1,4%	-	-	-	12.481-	19.084-	-5,1%	0,2%	18.726-	-4,9%
Saldo financiële posten	10.375	2,6%						10.375	8.739	2,3%	-0,1%	8.412	2,2%
Deelnemingen	906	0,2%						906	1.045	0,3%	0,0%	1.045	0,3%
Nettoresultaat HvA	6.811-	-1,7%	5.611-	-1,4%	-	-	-	1.200-	9.300-	-2,5%	0,0%	9.269-	-2,4%

Toelichting (concept) financieel toetsingskader

De samenvatting van het financieel toetsingskader 2021 geeft inzicht in de financiële uitkomst van het kaderstellingsproces en is richtinggevend voor de begroting 2021. Het totale kaderstellend resultaat voor 2021 bedraagt -/- € 6,8 miljoen. In het kader wordt gewerkt met inschattingen en voorstellen. Deze kunnen nog wijzigen bij VJN en Rijksbegroting 2020. De concept kaders van de Diensten, Bestuursstaf en Vastgoed zijn voor de wijzigingen in het kader nog onder voorbehoud van advisering en besluitvorming. Verder zijn er nog kaderwijzigingen in voorbereiding. Hiervoor zijn activiteiten in het kader opgenomen maar nog op pro memorie (P.M.) gesteld omdat de (structurele) kosten nog in beeld moeten worden gebracht. De onderliggende toetsingskaders per eenheid zijn opgenomen in bijlage 4. Tevens is hierin de ontwikkeling van het kader van 2020 naar kader 2021 beschreven.

Het toetsingskader wordt gebruikt om grip te houden op de financiële ontwikkeling, de verdeling van middelen over eenheden, en de financiële verhoudingen. Het geeft inzicht in:

1. De absolute en relatieve omvang van de functionele-kaders en de onderlinge verhoudingen.
2. De omvang van activiteiten-kaders op hoofdlijnen (eea conform allocatiemodel HvA en kaderbrief).
3. Het kaderstellende resultaat 2021.
4. De vergelijkende cijfers voor het kader 2021 met het kader 2020, en de begroting 2020.
5. Inzicht in ontwikkeling van het kader van 2020 naar 2021 en tov begroting 2020.

Het kader voor de faculteiten neemt in 2021 met € 11,4 miljoen toe ten opzichte van 2020. Het financieringsbudget wordt o.a. gebruikt voor de dekking van de rente over de nieuwbouw CRH en voor dubbele huisvestingslasten in verband met de verhuizing van diensten van LWB naar Hogehilweg. De IV portfolio omvat projecten en digitale organisatie ontwikkelingen. Beide budgetten worden gefinancierd uit het financieringssaldo financiële posten. Het financieringssaldo is positief omdat de HvA voor een groot deel van haar activa uit eigen middelen financiert.

Tabel beleidsbudget 2021

Beleidsbudget (bedragen in € 1.000)	FBSV	FBE	FG	FMR	FDMCI	FOO	FT	Centraal	HvA totaal
Onderwijsopslag Percentages									
Maatregelen Van Rijn									
Van Rijn totaal	1.615	6.046	2.182	4.091	6.711	2.977	4.643		28.266
Overheveling wo - hbo masters			34						34
Solidariteitsmiddelen									
Onvermijdbare meerkosten FBSV, FG en FOO	1.500		1.800			1.300			4.600
Herintrede Pabo up (ipv pabo compensatie)						442			442
Investeringsplannen faculteiten/diensten									0
Gezamenlijke kosten onderzoek (vast)									
Gezamenlijke kosten onderwijs (vast)									
Reservering TAA incl. integrale kosten	189								189
Thema Ondernemerschap		400							400
BOOT incl integrale kosten				671					671
Holland Scholarship								135	135
Innovatie, actualisatie en versterking (tijdelijke impulsen)									
Diversiteit en inclusiviteit								2.000	2.000
Nieuwe opleidingen								1.000	1.000
Masterontwikkeling								0	0
Community College								0	0
Leven Lang Ontwikkelen								0	0
Digital Society School								0	0
HvA in de Stad								0	0
Duurzaamheid								400	400
Governance								0	0
Doorlopend O&O programma's IP 2015-2020								0	0
HR agenda								225	225
Centraal budget CvB								300	300
Studievoorschotmiddelen									
Middelen kwaliteitsafspraken	1.200	4.492	1.621	3.040	4.987	2.212	3.450		21.002
Toegankelijkheid en goed georg. onderwijs								1.159	1.159
Totaal Beleidsbudget	4.504	10.938	5.638	7.803	11.698	6.931	8.093	5.219	60.823
Nog te verdelen in het beleidsbudget								2.067	2.067

NB. De nog te verdelen middelen ad € 2,1 miljoen zijn nog in behandeling en bedoeld voor HvA-brede en facultaire innovaties.

Tabel nieuwe opleidingen

Voorfinanciering T-2 (in € 1.000)		Omvang toekenning				
Faculteit	Naam opleiding	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Voorfinanciering T-2</i>						
	FOO BA Duits	235	152	76		
	FG MA Critical Care	70				
	FMR MA Urban Management	110				
	FMR MA Legal Management	110				
	FBE MA Digital Driven Business Development	45	118	55		
	FDMCI AD Cyber Security	114	140	140		
	FMR AD ervaringsdeskundige in de zorg	43	140	140		
	FDMCI MA Cyber Security			57	140	140
	FG MA Mental Health Care			35	112	87
<i>Ontwikkelenkosten BA</i>						
	FT BA Technische Natuurkunde	120	80			
	FT BA Biomedical Engineering	120	80			
	FG 2 'VVO' opleidingen in dalen reguliere HBO-V	45				
<i>In ontwikkeling</i>						
	FT AD Logistiek		70	100	140	140
	FDMCI AD Frontend		70	106	140	140
	FG MA Topsportzorg			119	140	93
	FMR MA Behaviour Change for Sustainable Cities			15	90	69
	FDMCI AD Software Engineering		70	31	140	140
	FT AD maintenance		70	101	140	140
	FDMCI AD smart media productions		70	114	140	140
Totaal		1.013	1.060	1.089	1.182	1.089
<i>In voorbereiding</i>						
	FBE AD Finance & Control					
	FDMCI BA Product Design					
	FT MA Aviation Operation (onbekostigd)					
	FT MA Artificial Intelligence					

NB. tabel nieuwe opleidingen omvat alleen investeringen in AD's en Masters. De investeringen in bachelor programma's wordt gefinancierd uit gespaarde middelen van de HvA en zichtbaar in een negatief resultaat in de begroting van de HvA.

Betreft: Bijlage 1 Procesafspraken en tijdslijnen kaderbrief en begroting 2021
Versie: concept 0.6
Datum: 20 mei 2020

Inhoud

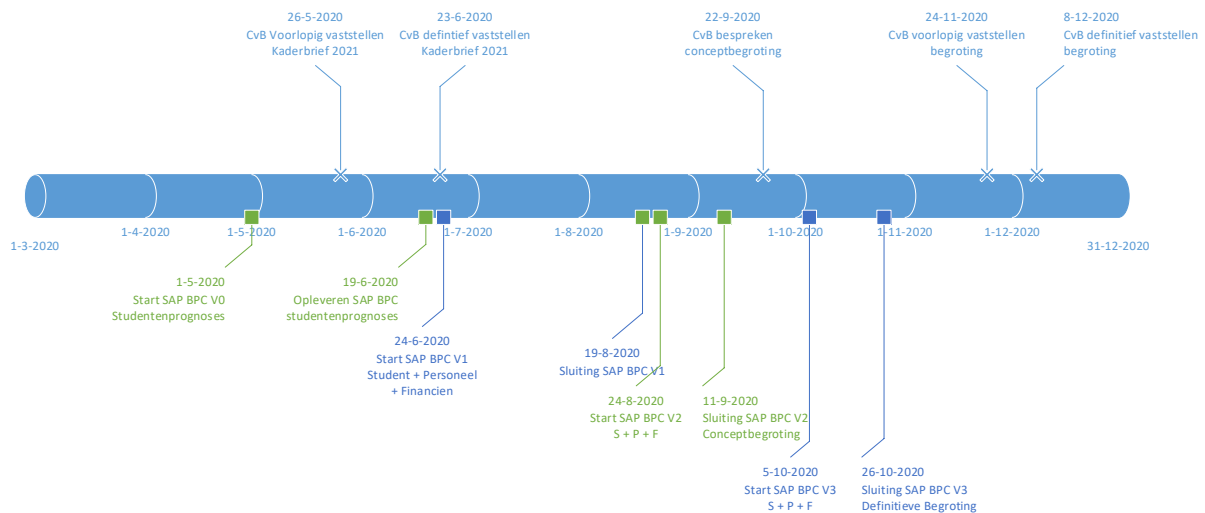
1.1	Inleiding.....	2
1.2	Algemene toelichting Planning & Controlcyclus 2021 en COVID19	3
1.3	Procesafspraken Kaderbrief en begroting	5
1.4	Tijdslijnen	9
1.4.1	Tijdslijn kaderbrief 2021.....	9
1.4.2	Tijdslijn Begroting 2021.....	9
1.4.3	Tijdslijn SAP BPC.....	10
1.5	Impact COVID19 – uitgangspunten en werkafspraken studentenprognoses.....	11
1.6	Rapportage & Verantwoording.....	13

1.1 Inleiding

Deze bijlage geeft inzicht in de procesafspraken en tijdslijnen over totstandkoming van en besluitvorming over kaderbrief en begroting 2021. In deze bijlage komen aan de orde:

- 1.2 Algemene toelichting planning & controlcyclus 2021
- 1.3 Procesafspraken kaderbrief en begroting 2021
- 1.4 Tijdslijnen
- 1.5 Uitgangspunten verwerken effecten COVID19 bij studentprognoses
- 1.6 Procesafspraken rapportage en verantwoording

Onderstaande figuur geeft de planning op hoofdlijnen:



1.2 Algemene toelichting Planning & Controlcyclus 2021

De kaderbrief is jaarlijks terugkerend onderdeel in de planning & controlcyclus. Op basis van doelstellingen en kaderbrief stelt elke eenheid in de periode mei – september de 1^e concept meerjaren-begroting op 2021 t/m 2025 en bespreekt de jaarbegroting 2021 met de medezeggenschap. De begroting wordt opgesteld met behulp van SAP BPC. De periode 1 mei t/m 19 juni is bedoeld voor de invoer van studentenprognoses. De studentenprognoses biedt faculteiten inzicht in de ontwikkeling van studentenaantallen, de te verwachten collegegelden en rijksbijdragen. Hierna kunnen de personeelsbegrotingen worden opgesteld. De personeelsbegroting geeft informatie over de fte's per functie en met behulp van de de loontabel tot de bijbehorende loonkosten per begrotingsjaar. Vervolgens volgt de financiële begroting met aanvulling van exploitatiekosten en kapitaalslasten, de projecten, de kosten voor dienstverlening en bijdrage aan HVA brede activiteiten en risico's. De tarieven worden vooraf ingevuld in SAP BPC. Gelijktijdig met de jaarbegroting wordt ook de financiële meerjarenbegroting opgesteld.

Begrotingsjaar

Tijdens het begrotingsjaar voeren de eenheden het beleid uit. Faculteiten en directeuren van staf en diensten zijn integraal verantwoordelijk voor doelen en resultaten en hebben een interne planning & control cyclus die voorziet in de interne sturingsbehoefte en voor de interne afstemming met de medezeggenschap, die daarnaast goed aansluit op de planning & control cyclus van de HVA. De afdeling financiën, planning en control (FP&C) verzorgt de HVA-brede informatievoorziening en coördinatie. Op basis van de Voor- en Najaarsnota en de Rijksbegroting van de Rijksoverheid en significante studentontwikkelingen (> dan 5%), kunnen nog bijstellingen plaatsvinden. In augustus is een bijstellingsmoment gepland voor verwerken van mutaties VJN 2020 indien deze impact hebben op de begroting 2021.

Verantwoording

Gedurende het begrotingsjaar rapporteren de decanen en directeuren over de voortgang en leggen zij verantwoording af aan het CvB over het gevoerde beleid en de uitvoering van de begroting. Die verantwoording staat in de integrale management rapportages (IMR) van de eenheden en voor de HVA in de HVA-kwartaalrapportages en in het jaarverslag. Het jaarverslag wordt na vaststelling door het CvB en goedkeuring door de RvT ingediend bij de minister van onderwijs, cultuur en wetenschappen (OC&W) (voor 1 juli T+1). De IMR voorziet in verantwoording voor afstemming in periodiek bestuurlijk overleg over de eenheid (deel A, B) en voor afstemming in centraal bestuurlijk overleg over HVA brede programma's (deel C) en bedrijfsvoering (deel D). Elke eenheid rapporteert in de samenvatting van de IMR de aanpak, implicaties en risico's inzake COVID19.

COVID19

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus begin 2020 heeft een enorme impact op de Hogeschool van Amsterdam. Tot aan het einde van het studiejaar (31 augustus 2020) zal er geen onderwijs op locatie meer plaatsvinden, medewerkers werken zoveel mogelijk thuis en het bindend studieadvies is opgeschort. Zeker is dat er een dringend beroep is gedaan op de flexibiliteit van alle studenten en collega's. Onzeker is wat de impact van COVID19 zal zijn op de HVA in 2020 en verder.

Er is een Centraal Crisis Team (CCT) ingericht dat bij alle organisatie eenheden inventariseert op welke terreinen financiële impact wordt verwacht van COVID19. Het CCT is verbonden aan de lijnorganisatie en richt zich op implicaties en risico's en snelle besluitvorming over noodzakelijke maatregelen om risico's te mitigeren. Directe onvoorziene kosten worden in 2020 uit de centrale risico voorziening opgevangen. Op welke wijze dit in 2021 zal plaats vinden wordt nader bezien bij de 1^e concept begroting 2021.

Aan eenheden wordt wel gevraagd de verwachte impact van COVID19 op de concept begroting 2021 inzichtelijk te maken. De impact van COVID19 wordt gemeten door in nieuwe meerjarenraming de verschillen te analyseren ten opzichte van de meerjarenraming zoals afgegeven bij Begroting 2020 en deze verschillen te categoriseren naar verschillen als gevolg van nieuw beleid, uitbreiding en/of inkrimping van activiteiten en technische verschillen. Op basis hiervan kunnen de implicaties door COVID19 worden onderscheiden.

Naast een financiële impact zal COVID19 ook van invloed zijn op andere processen bijvoorbeeld op de versnelling van digitalisering in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, thuiswerken en de manier waarop de HvA omgaat met de Anderhalve Meter samenleving. Dit zal in de komende maanden vorm krijgen in beleidsstukken, regelingen en richtlijnen.

Eén van deze richtlijnen betreft de procesaanpak opgesteld om de faculteiten te ondersteunen bij het concretiseren van de impact van COVID19 op de begroting 2021 die FP&C opgesteld samen met IR. Leidend voor de aanpak is het werkdocument “Gevolgen coronamaatregelen voor studentenaantallen” van IR. De aanpak bevat extra uitgangspunten, acties en werkafspraken voor het opstellen de begroting. De procesaanpak is een ‘levend’ document. De hoofdlijnen uit versie 4 van dit werkdocument (23 april 2020) zijn opgenomen in paragraaf 1.5 van deze bijlage.

Ervaringen en voortschrijdend inzicht kunnen tot aanpassingen leiden. Specifieke aandachtspunten en richtlijnen in het kader van het begrotingsproces 2020 zullen via de reguliere communicatiekanalen in het begrotingsproces verspreid worden.

Algemene informatie over COVID19, maatregelen en regelingen en richtlijnen (bijvoorbeeld de thuiswerkregeling en de noodfondsregeling) is te vinden op <https://www.hva.nl/praktisch/algemeen/hva-breed/communicatie/corona-informatie/corona-informatie.html>.

1.3 Procesafspraken kaderbrief en begroting 2021

Het proces is in hoofdlijn gelijk aan 2020 qua timing, planning, verantwoordelijkheden, begrotingsinstructie tarieven, evaluatie en medezeggenschap. Nieuw in 2021 zijn het Instellingsplan 2021-2026, de CoE's, implicaties COVID19. In rollen en verantwoordelijkheden zijn opgenomen in bijlage 5.

Planning en tijdslijnen

De bestuurlijke kalender van de HvA is leidend voor de tijdslijn van de kaderbrief en de begroting. Deze tijdslijn wordt opgesteld rekening houdend met tijdslijnen voor afstemming van deelproducten met belanghebbenden en is opgenomen in bijlage 1. Om vóór de start van 2021 de HvA begroting gereed te hebben, leveren faculteiten, diensten en bestuursstaf uiterlijk 11 september 2020 de conceptbegroting in bij FP&C ten behoeve van bestuurlijke bespreking. De definitieve begroting 2021 volgt voor alle organisatie eenheden op 23 oktober ten behoeve van voorlopige besluitvorming door het College van Bestuur op 24 november 2020 onder voorbehoud van instemming op de HvA begroting door de CMR (december) en goedkeuring Raad van Toezicht (16 december 2020).

Kalenderjaar versus collegejaar

De begroting wordt opgesteld op basis van de kalenderjaar met nuances op onderdelen. Collegegelden worden gepland op collegejaren (cj) en vervolgens vertaald naar kalenderjaar (collegegeld kalenderjaar 2021 = 8/12 cj 20-21 + 4/12 * cj 21-22). Bekostiging wordt op kalenderjaar toegekend. Om tegemoet te komen aan de informatiebehoefte van de opleidingsmanager wordt bij de planning van personeelslasten en financiële lasten zoveel mogelijk rekening gehouden met de dynamiek van studiejaar (bijvoorbeeld via seizoenspatronen).

Werkwijze overige baten projecten

Dat overige baten - zolang dit projectgelden zijn – komen op onderhanden werk. Indien een project verlieslatend is, wordt het verlies direct ten laste van de exploitatie gebracht. Bij een positief resultaat wordt het resultaat aan het einde van het project in de exploitatie verantwoord. Overige baten worden verantwoord in de exploitatie in het jaar waarop deze baten betrekking hebben.

Afspraken over processen

In goed overleg met de CMR zijn afspraken gemaakt over de randvoorwaarden voor de uitoefening van de bevoegdheden van de medezeggenschap, waarbij duidelijk wordt aangegeven welke onderwerpen op de tafel van de centrale medezeggenschap thuishoren, en welke door deelraden worden behandeld. Dit heeft geleid tot een afspraak over een wijziging van de werkwijze rond de begroting, waarbij de deelraad instemmingsrecht heeft op de deelbegroting, en de centrale raad op de kaderbrief en de instellingsbegroting. De afspraken rond de studievoorschot- middelen en het huisvestingsplan zijn analoog aan de afspraken rond de begroting geformuleerd. Voor wat betreft de kwaliteitsafspraken en de begroting is tevens de rol van de OC versterkt en verhelderd. De taken en bevoegdheden van OC's staan in het Reglement voor de Opleidingscommissie beschreven. De taken en bevoegdheden van de CMR en de deelraden in het Medezeggenschapsreglement.

Kwaliteitsafspraken

De (hoofdlijnen van de) plannen voor de kwaliteitsafspraken maken onderdeel uit van de kaderbrief en de begroting, waarop de CMR-instemmingsrecht heeft. Inhoudelijke afspraken in meerjarenperspectief 2021-2024 worden gemaakt in samenhang met de planning & control cyclus en de planvorming van de faculteiten, in de jaarlijkse P&C. De meerjarenplannen worden jaarlijks geactualiseerd, met instemming van de medezeggenschap. Bij de faculteiten hebben opleidingscommissies instemming op de meerjarenplannen van de opleidingen en de deelraad op besteding van de studievoorschotmiddelen op facultair niveau.

Investerings

Het opnemen van een bedrag in de investeringsopgaven is **geen** mandaat voor de investering zelf. Een investeringsaanvraag dient bij investering boven procuratie/mandaat budgethouder door het CvB te worden goedgekeurd. Hiervoor dient een investeringsaanvraag uitgewerkt te zijn in een businesscase en bij ICT-IV-investeringen van een overzicht met "total cost of ownership" en de goedkeuring van opdrachtgever/gebruikers middels CBO/BVO

Investerings worden aangevraagd bij VHB, FS, ICTS en enkel leermiddelen in de facultaire begroting kunnen worden opgenomen. De eenheden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van betreffende investeringsprocedures. In de kwartaalrapportages wordt de begrote en gerealiseerde investeringen gerapporteerd. Hierbij wordt per investering de stand van zaken toegelicht: aanwezigheid investeringsvoorstel, besluit (CvB) en status van uitvoering investeringsvoorstel. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar de HvA Investeringsprocedure.

Proces medezeggenschap huisvestingsplan

Het huisvestingsplan maakt onderdeel uit van de HvA. Op decentraal niveau heeft de medezeggenschap instemmingsrecht op het plan van aanpak voor de huisvestingsprojecten in de eigen faculteit.

SAP BPC

Het begrotingsproces 2021 gaat voor de faculteiten, diensten en bestuursstaf voor de tweede maal plaatsvinden in SAP BPC. In SAP BPC is elke stap in het begrotingsproces een onderdeel dat verplicht is en in een vaste volgorde afgehandeld moet worden en waarbij elke stap invloed heeft op het totaal. Een belangrijke inhoudelijke rol is hierbij weggelegd voor de key-users die voor elk onderdeel (studenten, personeel, financieel) bij elke eenheid benoemd zijn. De controller van de faculteit/dienst is feitelijk verantwoordelijk voor het goed verlopen van het begrotingsproces binnen zijn eenheid. FP&C heeft de afstemming met de ketenpartners en key-users over het proces, verzorgt de informatie/communicatie en coördineert en beheert de wijzigingen in begrotingsorganisatiestructuur. Het gehele proces met alle stappen voor begrotingsproces 2020 is vastgelegd in een draaiboek. Voor de faculteiten, diensten en staf zijn de data opgenomen in bijlage 1 planning kaderbrief en begroting 2021.

Bijvoorbeeld dat collegegelden op studiejaren gepland worden en dan met 4/12 en 8/12 naar collegejaren in de kalenderbegroting komen. Dat bekostiging op kalenderjaar basis wordt toegekend. Dat overige baten zolang dit projectgelden zijn op onderhanden werk komen, maar indien een project verliezen maakt deze per direct ten laste van de exploitatie moeten komen, en indien winst gemaakt wordt het resultaat aan het einde van het project in de exploitatie verantwoord moet worden.

Dat voor opleidingsmanagers de focus op de planning van 2 studiejaren ligt voor het kalenderjaar 2021 (namelijk studiejaar 2020/2021 en 2021/2022) en rekening gehouden moet worden met de informatiebehoefte van de opleidingsmanger dus ook personeel en financieel zoveel mogelijk in de maanden rekening moet houden met de dynamiek van de studiejaren.

Uitkomsten Berenschot Benchmark

De HvA heeft in 2019 deelgenomen aan de Berenschot benchmark overhead. Het overheadpercentage van de HvA is van 2016 naar 2018 met 4% gestegen van 34,8% naar 36,2%. Het ondersteunend personeel is net als bij andere hogescholen aan het toenemen, maar het is structureel lager dan gemiddeld. Opvallende signalen zijn geanalyseerd en worden opgepakt. Voor Huisvestingskosten via de huisvestingsagenda. Voor ICT via het programma digitalisering. De

ondersteuning van onderwijs en onderzoek maakt onderdeel uit van de BVO-ontwikkelagenda. De uitkomsten zijn herkenbaar en in lijn met ontwikkelingen HvA t.a.v. nieuwe taken of wijzigingen in de organisatie (o.a. zelfstandig bestuur en staf na ontvlechting UvA, integrale veiligheid, transitie en decentralisatie, ontwikkeling van het onderzoek en contractactiviteiten).

SLA-cyclus dienstverlening

De SLA-cyclus is het proces waarin diensten en faculteiten de ambities op gebied van onderwijs en onderzoek vertalen naar de dienstverlening. Het gaat hierbij om nieuwe activiteiten, intensivering van activiteiten en/of afbouwen of herinrichten activiteiten.

Om een verdere kwaliteitsslag te maken in het gesprek over de dienstverlening, werkt het BVO aan meerjarige afspraken voor de generieke dienstverlening:

1. Wat wordt verstaan onder generieke dienstverlening, en wat zijn de daarbij behorende kosten;
2. Voor deze generieke dienstverlening worden daarbij afspraken gemaakt over:
 - o de kwaliteit en de wijze waarop het kwaliteitsniveau wordt bepaald;
 - o de te realiseren efficiency, voorzien van een besparingsdoelstelling;
 - o de wijze waarop de verrekening van de kosten plaatsvindt;
3. Wordt bepaald op welke wijze:
 - o met de ontwikkeling (groei, krimp) van de dienstverlening wordt omgegaan;
 - o dienstverlening aan het totaal van generieke dienstverlening wordt toegevoegd of onttrokken;
4. Worden afspraken gemaakt over de governance bij dit deel van de dienstverlening.

Gelijktijdig wordt gewerkt aan het beter voeren van het strategische gesprek om de ambities op gebied van onderwijs en onderzoek te vertalen naar dienstverlening. Voor de gezamenlijke diensten geldt daarbij dat dit in overleg met de UvA plaatsvindt.

A3 jaarplan en praatplaat

Om tegemoet te komen aan de veranderde regelgeving op gebied van de medezeggenschap (De Wet Versterking Bestuurskracht die vanaf 1 september 2017 van kracht is) en het door de CMR geïnitieerde programma Vernieuwing Medezeggenschap is een aanvullende werkwijze afgesproken m.b.t. het A3-jaarplan. Voor het faciliteren van het gesprek tussen eenheden en deelraden over de begroting is een praatplaat ontwikkeld die de verbinding kan maken tussen A3 en begroting. In de praatplaat voor de afstemming van de begroting en het A3 tussen eenheden en de medezeggenschap is de demarcatie zichtbaar gemaakt. De nadere uitwerking is opgenomen in bijlage 6. Een aantal faculteiten werkt inmiddels met het digitale A3 van Rond (FMR, FG, FBSV, FBE).

Evaluatie proces kaderbrief en begroting 2020

In februari 2020 heeft een evaluatie plaats gevonden van het begrotingsproces 2020. De volgende punten die men wil behouden:

- De herinrichting van de werkwijze met de medezeggenschap die vorig jaar een pilotstatus had wordt gecontinueerd voor 2020
- De aanvullende gezamenlijke afstemming over de concept-deelbegrotingen tussen decentrale controllers onderling en centrale controllers heeft de kwaliteit van de analyse en de toelichting vergroot. Voornemen is om deze aanpak voor 2021 wederom te hanteren

Via de evaluatie vraagt men aandacht voor de volgende wensen en aandachtspunten:

- Aandacht voor eenduidigheid en samenhang formats begrotingstoelichting en Control Self Assessment. Voornemen is om na vaststelling kaderbrief een kick-off bijeenkomst met controllers (juli) te organiseren om verwachtingen te bespreken

- Het tijdig betrekken van de deelraden bij de interne kaderbrief van een eenheid (indien van toepassing): in de planning (bijlage 1) zijn naast de HvA brede tijdslijn ook indicatieve data opgenomen voor afstemmomenten met deelraden als handvat voor de eenheden om deelraden in een vroeg stadium te kunnen informeren/betrekken
- Het tijdig informeren en betrekken van de opleidingscommissies over de bestedingsplannen Studievoorschotmiddelen: met de eenheden is afgesproken het betreffende proces voor de zomerperiode af te ronden.

Procesbeschrijving vaststellen kader

1. Het CvB stelt een kader op voor de HvA en haar eenheden;
2. Voorafgaand aan formele besluitvorming vindt met de eenheden afstemming plaats over dit kader;
3. Het CvB stelt op basis van het voorstel van FP&C de kaders vast in de Kaderbrief 2021, in bijlage 4;
4. Elk organisatieonderdeel stelt vervolgens een meerjarige begroting op, binnen het afgesproken kader.

Toetsing begrotingen en consolidatie groepsbegroting HvA

1. Van de organisatie-eenheden wordt verwacht dat zij zelf beoordelen of de begroting voldoet aan de gestelde kaders (control self assessment). Verwacht wordt dat de organisatie-eenheden tevens het control self assessment analyseren en toelichten;
2. De centrale staf voert een reality check uit en beoordeelt: 1. het proces: is de begroting volledig, juist, tijdig, betrouwbaar en actueel? 2. het control self assessment. De bestuursstaf beoordeelt niet de inhoud van de begrotingen qua keuzes, aanpak, inzet, duiding en richting;

Bij verliesgevende entiteiten zal een meerjarig herstelplan worden gevraagd. Dit geldt ook meerjarig voor 2021-2025. Een dergelijk plan is voorzien van een advies van de controller van de eenheid en wordt besproken met CvB en medezeggenschap.

1.4 Tijdslijnen

1.4.1 Tijdslijn kaderbrief 2021

KADERBRIEF 2021		HvA	Eenheid
	Hoofdlijnen kaderbrief		
MTBS	bespreken hoofdlijnen ter advies CvB	24-mrt	
CvB	Vaststellen Hoofdlijnen	31-mrt	
CBO	Informeren/ bespreken hoofdlijnen	9-apr	
BVO	Advies CBO kaderaanpassingen diensten	16-apr	
	Voorlopige kaderbrief (concept)		
FPC	Concept kaderbrief gereed	20-apr	
FPC	Tarieven gereed tbv SAP BPC	23-apr	
MTBS	Bespreken concept kaderbrief	28-apr	
CvB	Bespreken concept kaderbrief	6-mei	
BVO	Bespreken concept kaderbriefen advies aan CBO	14-mei	
CBO	Bespreken concept kaderbrief	20-mei	
CMR cie F&R, CvB, FPC	Bespreken met CvB en FPC	19-mei	
Eenheden	Werkafspraken met eigen deelraad		15-mei
Eenheden	Bespreken hoofdlijnen kaderbrief met eigen deelraad		1-jun
	Definitieve kaderbrief		
MTBS	Voorgenomen besluit kaderbrief	19-mei	
CVB	Vaststellen voorgenomen besluit Kaderbrief	26-mei	
CBO	Bespreking inzet beleidsbudgetten en onderzoek	4-jun	
AC-RvT	Bespreken en advies aan RvT	10-jun	
MTBS	Bespreking en advies aan CvB	16-jun	
CVB	Definitieve vaststelling (besluit)	23-jun	
CMR	Bespreking en instemming	23-jun	
RvT	Goedkeuring	24-jun	
Eenheden	Gesprek deelraden over keuzes, prioriteiten		30-jun
CBO	Bespreken studentprognoses	4 of 16 juli	

1.4.2 Tijdslijn Begroting 2021

BEGROTING 2021		HvA	Dienst	Fac/staf
	Voorbereiding			
Controllers	Kick-off begroting 2021	juni		
	Concept begroting			
Eenheden	Afstemming deelraden concept begroting (uiterlijk)		4-sep	4-sep
Eenheden	Aanlevering 1e concept begroting		11-sep	11-sep
Controllers	Bespreken 1e conceptbegrotingen (advies BVO, CBO, CvB)	17-sep		
CvB-MTBS	update/bespreking concept	22-sep		
BvO	Bespreken en advies aan CBO	24-sep		
CBO	Bespreken en advies aan CvB	1-okt		
Begrotingsges	Informierend of richtinggevend?		oktober	oktober
Cie F&R	Gesprek CvB, FPC	oktober		
	Voorlopige definitieve begroting			
Eenheden	Gesprek deelraden "voorlopige instemming"		16-okt	16-okt
Eenheden	Aanlevering definitieve begroting & toelichtingen		26-okt	26-okt
BvO	Informeren	19-nov		
CBO	Informeren	26-nov		
	Vaststelling / goedkeuring			
MTBS	Advies aan CvB	17-nov		
CvB	Voorlopige vaststelling	24-nov		
Eenheden	Instemmingsverzoek indienen bij deelraad		26-nov	26-nov
Deelraden	Behandeling instemmingsverzoek door deelraad		1-dec	1-dec
AC- RvT	Advies aan RvT	2-dec		
CMR cie F&R	Bespreking met CvB en FPC, advies aan CMR	december		
CvB	Definitieve vaststelling	8-dec		
CMR	Bespreking en instemming	tbd		
RvT	Goedkeuring	16-dec		

1.4.3 Tijdslijn SAP BPC

SAP BPC (concept)	Versie	Start invoer	Gereed	Sluiting	Bron invoer
Structuur dienstennota's/allocatiemodel/mapping	basis		19-mrt		FPC
Voorbereidingen V0	basis	28-apr	1-mei		FPC
Studentprognoses	V0	1-mei	19-jun	19-jun	Controllers
Tarieven KB diensten en bestuurstaf	V1	22-jun	23-jun		FPC
Tarieven KB Rijksbijdrage	V1	22-jun	23-jun		FPC
Prognoses eenheden	V1	24-jun	19-aug	19-aug	Controllers
Effecten voorjaarsnota	V2	20-aug	21-aug		FPC
Actualisatie aantallen diensten	V2	20-aug	21-aug		FPC/diensten
Besluitvorming beleidsbudgetten	V2	20-aug	21-aug		FPC
Conceptbegrotingen	V2	24-aug	11-sep		Controllers
Eliminatie en oprol	V2	14-sep	18-sep	18-sep	FPC
Effecten miljoenennota	V3	15-sep	4-okt		FPC
Def begrotingen	V3	5-okt	26-okt		Controllers
Eliminatie en oprol	V3	27-okt	15-nov	15-nov	FPC

1.5 Impact COVID19 – uitgangspunten en werkafspraken studentenprognoses

De impact van COVID19 wordt gemeten door in de nieuwe meerjarenraming de verschillen ten opzichte van de meerjarenraming zoals afgegeven bij Begroting 2020 te analyseren en te categoriseren naar verschillen als gevolg van nieuw beleid, uitbreiding en/of inkrimping van activiteiten en technische verschillen. Op basis hiervan kunnen de implicaties door COVID19 worden onderscheiden.

De begrotingsactiviteiten bij de eenheden vallen grofweg uiteen in drie onderdelen, te weten:

1. Studentenprognoses;
2. Personele formatie planning;
3. Financiële begroting;

De impact van COVID19 op deze onderdelen wordt in twee fasen inzichtelijk gemaakt:

- Fase 1: studentprognoses
- Fase 2: personele formatie en financiën

1^e fase: studentenprognoses - periode april – juni

In komende weken werken de eenheden aan de studentenprognoses (periode 1 mei tot en met 19 juni).

Vandaar dat de procesaanpak hier in eerste instantie op focust. De uitgangspunten hierbij zijn:

1. Prognoses worden opgebouwd vanuit de opleidingen;
2. Facultaire controllers zijn het centrale aanspreekpunt voor de faculteit als het gaat om studentenprognoses (zowel voor opleidingsmanagers binnen de faculteit, als voor IR en FP&C);
3. Basis voor de studentenprognoses vormt het IR werkdocument “gevolgen corona maatregelen voor in- en doorstroom van studenten bij de HvA” (wordt periodiek geactualiseerd). Op 23 april is het werkdocument met alle decentrale controllers besproken;

Het IR werkdocument beschrijft in eerste instantie de maatregelen die specifiek het (hoger) onderwijs betreffen. Bij een aantal daarvan wordt een relatie gelegd met andere (in-ter)nationale maatregelen. Vervolgens zijn nog apart die (inter)nationale maatregelen en ontwikkelingen opgenomen die óók gevolgen kunnen hebben voor de in- en doorstroom van studenten.

Bij elk van de onderdelen worden eerst de maatregelen samengevat voor zover zij effect kunnen hebben op de in- en doorstroom van studenten. Daarna wordt nagegaan op welke manier de in- en doorstroom van studenten beïnvloed wordt of zou kunnen worden. De beschrijving is vooral *kwantitatief* van aard en dient om vervolgens de mogelijke invloed te kwantificeren. Soms zijn daarvoor data uit administratieve systemen of reeds uitgevoerde enquêtes beschikbaar. In andere gevallen is het misschien mogelijk om door nader onderzoek in de komende tijd beter zicht te krijgen op de omvang van de effecten.

De *kwantificering* van de gevolgen wordt waar mogelijk uitgewerkt. Achtereenvolgens komen in het werkdocument de tussentijdse uitschrijving, herinschrijving van eerstejaars, wisseling tussen opleidingen, internationale mobiliteit en de doorstroom vanuit de vooropleidingen aan bod. Tot slot volgt een hoofdstuk waarin de gekwantificeerde effecten opgeteld worden tot een totaalbeeld. Deze effecten komen financieel terug in de hierna volgende financiële implicaties.

Acties tot en met eind juni 2020:

1. Het werkdocument wordt aangevuld met een checklist die de faculteiten hanteren bij het opstellen van studentenprognoses. Deze checklist voor opening van SAP BPC versie 0 op 1 mei 2020 beschikbaar. Hierbij geldt het principe ‘pas toe, of leg uit’;
2. De facultaire controllers ontvangen geactualiseerde versies van het werkdocument, en de aanvullende checklist gedurende het totale begrotingsproces;
3. Voor afstemming wordt wekelijks een afstemoverleg ingepland waar faculteiten vragen en ervaringen kunnen delen;

4. De facultaire controllers lichten de verschillen in de nieuwe meerjarenraming ten opzichte van de meerjarenraming in Begroting 2020 toe (uiterlijk 19 juni);
5. FP&C maakt een oprol van de ingevulde checklists bij afsluiting studentenprognoses (19 juni);
6. FP&C en IR valideren de studentenprognoses en analyseren (de oprol van) de ingevulde checklists en de aangeleverde toelichtingen op de verschillen ten opzichte van de vorige raming (onderdeel begroting 2020).

2^e fase: formatie en financiën - periode mei - september

COVID-19 heeft niet alleen effect op studentaantallen, maar ook op het onderwijs, onderzoek en de ondersteuning. Het gaat om de inrichting van het onderwijs en het onderzoek, en in het verlengde daarvan de bedrijfsvoering (inclusief digitalisering) en de manier waarop de HvA omgaat met de Anderhalve Meter samenleving.

Hierbij zullen ook de aanpalende aandachtsgebieden/ketens betrokken moeten worden, bijvoorbeeld:

FS	Roostering
HR	Personeelscapaciteit
VHB	Vastgoedcapaciteit

Er kan behoefte zijn aan HvA breed beleid en/of HvA brede regelingen of richtlijnen. De opstellers van dergelijke stukken zullen ook specifieke aandachtpunten voor het begrotingsproces moeten formuleren als er gevolgen worden verwacht voor benodigde formatie en/of bedrijfsmiddelen.

In overleg met de directeuren bedrijfsvoering zal worden bepaald of een ondersteuningsstructuur voor deze fase aan de orde moet zijn. Het ligt voor de hand dat, indien hiervoor gekozen wordt, een vergelijkbaar proces wordt ingericht als in fase 1, maar dan met de directeuren bedrijfsvoering als kernactoren.

1.6 Procesafspraken rapportage & verantwoording

Per kwartaal wordt door eenheden op basis van een standaard format – integrale management rapportage (IMR) gerapporteerd over de voortgang van doelen en begroting. In 2019 is de integrale managementrapportage (IMR) versterkt. Enerzijds om de benodigde informatie efficiënter te verzamelen en anderzijds om de verkregen informatie effectiever te kunnen gebruiken in het bestuurlijke gesprek. In de IMR rapportage bakenen we onderwerpen voor faculteiten af voor gebruik in CBO, PBO, CMR en FMR. De IMR kent 4 delen:

- Deel A: facultaire verantwoording (verticaal): wordt ingevuld voor onderwerpen ter bespreking in PBO: voortgang t.o.v. convenanten, A3, specifieke onderwerpen faculteit en (meerjaren)begrotingsafspraken naar onderwijs, onderzoek en valorisatie projecten en bedrijfsvoering;
- Deel B: specifieke onderwerpen op organisatieniveau (diagonaal): voortgang op de kwaliteitsafspraken ter bespreking in het PBO en indien relevant ook met de FMR en opleidingscommissies;
- Deel C: specifieke thema's HvA breed (horizontaal): wordt ingevuld voor onderwerpen ter bespreking in het CBO en indien relevant met de CMR: de HvA brede programma's (IP programma's, strategische thema's, CoE's, speerpunten, HvA brede lectoraten, strategisch budget).
- Deel D: In deel D komt de aanvullende managementinformatie aanbod vanuit de IMR die niet in deel A behandeld/toegelicht is. Hierin kan een verdere toelichting gegeven worden naar de beleidsterreinen O&O, HR en FI) en per onderdeel worden voorzien van een risicoparagraaf.

Uitgangspunten IMR

Bij de totstandkoming van het voorstel voor de faculteiten zijn de volgende uitgangspunten richtinggevend:

Deel A: facultaire verantwoording (verticaal) Rapportage KPI en toelichting bijzonderheden:

- Bevat een overzicht van KPI's en convenanten vanuit het instellingsplan aangevuld met HR (ontwikkeling FTE en ziekteverzuim) en financiële informatie (resultaat, baten, lasten en prognose). Een toelichting wordt gevraagd op ontwikkeling van KPI's waarvoor nieuwe informatie beschikbaar is op rapportagedatum. Daarnaast worden bijzondere ontwikkelingen toegelicht met betrekking tot onderwijs, onderzoek, HR, financiën. Vervolgens worden bijzonderheden van de faculteit ingevuld.
- De informatievraag wordt in de startbrief van PBO-proces gericht. Dit wordt voorbereid door de bestuursstaf;

Deel B: Specifieke onderwerpen op organisatieniveau (diagonaal):

- Kwaliteitsafspraken: faculteiten leveren de financiële voortgang twee keer per jaar extra comptabel aan. Voor dit onderdeel is een concept handreiking voor de faculteiten (handreiking proces kwaliteitsafspraken) in ontwikkeling. Specifieke inhoudelijke verantwoordingsvragen worden voorbereid door de bestuursstaf.

Deel C: Specifieke thema's HvA breed (horizontaal):

- HvA brede programma's hebben een penvoerder vanuit het CBO. Twee keer per jaar stelt de penvoerder op basis van verkregen input uit deel C van de IMR een HvA brede voortgangsrapportage op. De beleidsafdelingen van de bestuursstaf kunnen hierbij ondersteunen. De bespreking van de voortgang en de resultaten vindt op basis van deze rapportage plaats tijdens de (heidagen van) het CBO. De doelgroep wordt zo beter aangesloten. De rapportage omvat kwalitatieve en kwantitatieve informatie, financiële en niet-financiële informatie en is bedoeld ter ondersteuning van de penvoerder.

Deel D: Integrale Management Rapportage:

- In deel D wordt een verdere toelichting gegeven naar de beleidsterreinen O&O, HR, FI) en per onderdeel voorzien van een risicoparagraaf. De tabellen blijven conform het bestaande HvA data rapport IMR rapportage

Voor de diensten wordt vooralsnog het bestaande format gevolgd. Verdere afstemming met de UvA is nodig voor eventuele aanpassingen.

Kritische reflectie:

- De kritische reflectie wordt als aanbiedingsbrief op de IMR rapportage toegevoegd aan de agenda van het PBO en het PO en vervolgens besproken in het bestuurlijk overleg. De kritische reflectie is gebaseerd op de informatie in de IMR. De kritische reflectie is een standpuntbepaling van de decaan, dienstdirecteur, secretaris CvB. De kritische reflectie heeft als doel het aanbrengen van focus in het IMR rapport op de risico's bij het uitvoeren van de strategie en de interne beheersing daarvan. Naast monitoren van daarop aansluitende kpi's vraagt dit om extra aandacht bij de risicoparagraaf voor een swot-analyse (strengths, weaknesses, opportunities & threats).

Rapportageproces en afstemming:

- De IMR van de faculteiten is in opzet inhoudelijk, bedrijfsmatig en financieel van aard, wordt geanalyseerd, toegelicht en besproken in het periodieke bestuurlijk overleg (PBO) in het voorjaar en najaar op basis van Q1 en de Q3 informatie. De IMR Q2 en Q4 hebben de nadruk op de bedrijfsvoering en de financiën. Deze laatste twee rapportages worden facultatief besproken op (staf)directie niveau en/of met de portefeuillehouder bedrijfsvoering CvB. De faculteit ontvangt van de bestuursstaf ten minste een terugkoppeling van bevindingen ten aanzien van de opgestelde rapportage.
- De IMR van de diensten en de IMR van de bestuursstaf is eveneens inhoudelijk, bedrijfsmatig en financieel in opzet en wordt geanalyseerd, toegelicht en besproken in het periodieke overleg (PO) halverwege het jaar en bij jaareinde op basis van respectievelijk de Q2 en Q4 informatie. De IMR Q1 en Q3 worden opgesteld om de bedrijfsvoering en financiën te monitoren. Deze kunnen eveneens facultatief worden besproken op (staf)directie niveau en/of met de portefeuillehouder bedrijfsvoering CvB. De dienst ontvangt van de bestuursstaf ten minste een terugkoppeling van bevindingen ten aanzien van de opgestelde rapportage.
- De rapportages waarover geen bestuurlijk overleg plaatsvindt kunnen worden beperkt tot een korte toelichting op de ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en de financiën door controllers e/o de directeur bedrijfsvoering;
- Om de beschikbare tijd in het PBO/PO effectief te benutten worden inhoudelijke thema's gefaseerd behandeld, waardoor verdieping van de KPI's per onderwerp in het PBO mogelijk is. Zie bijgaand schema:

Kwartaalrapportage Faculteiten	Q1	Q2	Q3	Q4
IMR nadruk inhoudelijk:	X	X	X	X
IMR nadruk bedrijfsvoering:				
Bestuurlijk gesprek:	X (PBO)		X (PBO)	
Inhoudelijke thema's :	Kritische reflectie decaan Onderwijs Maatschappelijke impact Kwaliteitsafspraken Studiesucces Specifieke vragen		Kritische reflectie decaan Onderzoek Valorisatie Kwaliteitsafspraken Professionaliseren Strategische HR agenda Specifieke vragen	
Diagonale verantwoording (ook medezeggenschap)	(Oprol) Kwaliteitsafspraken		(Oprol) Kwaliteitsafspraken	
Horizontale verantwoording CBO	(oprol) Strategische programma's * strategische IP programma's * strategisch budget * HvA breed onderzoek * HvA breed onderwijs		(Oprol) Strategische programma's * strategische IP programma's * strategisch budget * HvA breed onderzoek * HvA breed onderwijs	
Bedrijfsvoering	Financien Huisvesting	Financien Studentontwikkeling	Financien IT & voorzieningen	Financien Studentontwikkeling
Kwartaalrapportage Diensten en BS	Q1	Q2	Q3	Q4
IMR nadruk inhoudelijk:	X	X	X	X
IMR nadruk bedrijfsvoering:				
Bestuurlijk gesprek:		X (PO)		X (PO)
Inhoudelijke thema's:		producten & diensten kpi's tevredenheid		producten & diensten kpi's tevredenheid
Bedrijfsvoering	Personeel Financien	Personeel Financien Huisvesting	Personeel Financien	Personeel Financien IT & voorzieningen

- De afspraken in PBO en PO worden vastgelegd in een verslag waarin acties helder en concreet worden vastgelegd en duidelijk is wie verantwoordelijk is voor de opvolging. De verslagen worden gedeeld met de deelnemers aan PBO en PO en stafdirecteuren. De opvolging wordt periodiek gemonitord.
- Voor het proces om tot een ingevulde rapportage te komen, alsmede voor de momenten waarop en de medewerkers die daarbij betrokken zijn is een (concept) procedure voor de IMR rapportage gevoegd.

Per kwartaal een actuele jaareinde prognose (= latest estimate).

Naast het jaarlijkse budgetproces wordt daarom elk kwartaal ook een actuele jaareinde prognose gevraagd aan de budgethouder als onderdeel van de IMR. De jaareinde prognose is een duidelijk (tactisch plannings) proces om de verwachte resultaten van de planningselementen uit het budget per ultimo het lopende jaar in te schatten. De doelstelling van deze prognose is om te kijken of de budgetresultaten nog steeds haalbaar zijn. De forecast dient primair als early warning: afwijkingen tussen de laatste prognose en het budget zullen moeten leiden tot aanvullende acties. Deze correctieve acties hebben maar één doel: **het realiseren van het budget**.

Aanvullende informatie/onderbouwing prognose

Naar aanleiding van de aangeleverde IMR kan door de bestuursstaf aanvullende informatie worden opgevraagd, om na te gaan of er een tussentijds gesprek met de portefeuillehouder CvB nodig is, voorafgaand aan het PBO. Deze informatie heeft vooral betrekking op de oorzaken van de realisatie van het budget en de bijstelling van de prognose.

Financiële maandrapportage en jaareinde prognose.

De begroting is gebaseerd op het jaarplan van de eenheid. Na het vaststellen van de begroting heeft de budgethouder ook de verantwoordelijkheid en het mandaat om het jaarplan conform het vastgestelde budget te realiseren. De budgethouder kan maandelijks met behulp van de HvAdata rapportage nagaan hoe het er financieel voor staat. De controller levert analyses en advies. Een eventuele onder/overbesteding op het budget wordt met de leidinggevende besproken, en indien nodig op basis van een early warning met de directeur financiën of (afhankelijk van de omvang) met de portefeuillehouder CvB .

Betreft: Bijlage 2 Nadere uitwerking en praktische informatie
Versie: concept 0.7
Datum: 20 mei 2020

Inhoud

1.	Allocatiemodel advies CFBB.....	2
1.1	Infographic allocatiemodel	6
2.	Methodiek integrale kosten.....	7
3.	Praktische zaken t.a.v. studievoorschotmiddelen / verantwoording kwaliteitsafspraken.....	12
4.	Budget regionale samenwerking	15
5.	Vastgoed - doorbelasting, huur/verhuur en proces functionele aanpassingen	16
5.1	Infographic Huisvestingslasten 2020 (voor 2021 volgt actualisatie).	17
6.	Onderzoek.....	18
7.	Dienstennota's	19

1. Allocatiemodel advies CFBB

Evaluatie Allocatiemodel

Begin 2020 heeft in opdracht van de Commissie Financieel Beleid en Beheer een evaluatie plaatsgevonden van het allocatiemodel. De evaluatie heeft zich toespitst op een aantal technische en een aantal fundamentele punten ten aanzien van de allocatie. Daarnaast is een beperkte evaluatie gedaan op de onvermijdbare meerkosten. Op basis van bespreekstukken voorbereid door FP&C is in een aantal CFBB overleggen een advies van de CFBB aan het CvB voorbereid. Het advies omvat het verzoek tot bekrachtiging van een aantal fundamentele principes en een aantal concrete modelmatige aanpassingen.

Principes van het allocatiemodel

De CFBB is van mening dat de structuur en samenhang in het allocatiemodel transparant en stabiel zouden moeten zijn en dat daarbij de onderliggende principes belangrijke bouwstenen van de structuur zijn. De CFBB adviseert om de hiernavolgende principes te bekrachtigen:

1. **Extern is intern.** Dat wil zeggen dat extern beleid zoveel mogelijk vertaald wordt naar interne principes van toewijzing. In het verleden speelden hier vraagstukken als hoge en lage bekostiging, geormerkte gelden voor onderzoek en SVM. Daarbij komen voor volgende jaren de uitkomsten van de commissie van Rijn (o.a. demping gevolgen switchers en stimuleren Beta Techniek) en de commissie Reinier inzake CoE's voor onderzoek, de aanpassing van de bekostigingsregels door het ministerie over gelden voor onderzoek, lagere collegegelden voor eerstejaars, etc. Lumpsum financiering waar vrije besteding mogelijk is.
2. **Stabiliteit in de allocatie van middelen voor meerdere jaren** (meestal 3 jaar) HvA-breed is gewenst. Dit om te voorkomen dat de begrotingen voor de eenheden per jaar sterk gaan variëren. Ingezet beleid moet voortgezet kunnen worden. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat de uitkomsten van de commissie van Rijn voor stimulering techniek op basis van het vorige principe aan betrokken faculteiten worden toegekend, maar indien dit resulteert in significante jaarlijkse schommelingen in budget toch het principe van stabiliteit de voorkeur krijgt; ook als dit leidt tot een lagere stijging van bijvoorbeeld het techniek budget. Ook voor onderzoeksbudgetten CoE en kenniscentra is stabiliteit nodig om tot goede kwaliteit te komen.
3. **Ruimte voor innovatie en vernieuwing van beleid op HvA-centraal en faculteitsniveau.** Dit om te voorkomen dat het innovatiegeld besteed wordt aan de running business en om achterstanden op te vangen. Vernieuwing en innovatie zijn cruciaal voor de ontwikkeling van de HvA en dus moet ook ruimte zijn om nieuw beleid te realiseren. Onderliggend speelt de vraag hoeveel ruimte HvA-centraal en dus CvB/CBO krijgt om initiatieven te nemen en hoeveel de faculteiten krijgen. De CFBB adviseert het CvB/CBO hierover transparant te communiceren zowel HvA breed als op faculteit niveau.
4. **Innovaties en vernieuwing te voorzien van einddatum financiering beleidsbudget, en per die datum over te dragen aan de lijn;** specifiek betreft dit nu de bekostiging van HvA-brede lectoraten en de trainees in het kader van inclusiviteit? Deze posten zijn uit het HvA-brede beleidsbudget voor

innovatie betaald. HvA streeft ernaar dit voor maximaal 3 jaar te doen en dan ruimte te maken voor nieuw beleid. Het gevolg is dat de lectoraten en trainees dus op de budgetten van de faculteiten gaan drukken en de facto leiden tot een verlaging van deze budgetten. De CFBB adviseert innovatie activiteiten na afloop van de innovatiefase over te laten gaan in de reguliere middelen en zo de innovatiemiddelen vrij te spelen voor nieuwe initiatieven.

5. **Vaste toewijzing van nieuwe externe middelen aan faculteiten of aan het HvA-brede beleidsbudget.** In het laatste geval beslist het CvB met advies van CBO over de besteding van deze middelen binnen de HvA. Op basis van dit principe gaan middelen als SVM naar het HvA-brede beleidsbudget en wordt op basis van ieders aandeel in bekostigingseenheden bepaald hoeveel naar welke eenheid toegaat. Door recente wijzigingen in bekostiging gaan ten gevolge van dit principe omvangrijke stromen naar het centrale beleidsbudget en wordt de druk op het CBO vergroot om te overleggen over de besteding hiervan. Goede kanalisering van geldstromen en financiële dekking in de beleidsruimte kan alleen plaatsvinden in een intensieve open dialoog.
6. **Opvangen tegenvallers in bekostiging door landelijk beleid en/of tegenvallers in aantal studenten.** Tot op heden functioneert het HvA-brede beleidsbudget als buffer; voordeel hiervan is dat het budget van faculteiten stabiel blijft en nadeel dat HvA-centraal zeer beperkte middelen voor nieuw beleid en innovatie heeft (zie ook punt 3). Voorstel nu is om in ieder geval bij tegenvallers te kijken naar de bijdrage die én HvA-centraal, onderwijs en onderzoek kunnen leveren. De CFBB adviseert om kortingen ten laste te brengen van het deel waar de bezuiniging betrekking op heeft, indien het een algemene korting betreft dan ook ponds/ponds verdelen over de compartimenten.
7. **Onderwijs en onderzoek krijgen elk een eigen budget toegekend in een bepaalde verhouding.** Het staat de faculteiten vrij om af te wijken van deze verhouding met toepassing van de stelregel 'pas toe of leg uit'. De CFBB adviseert dit altijd in lijn te bezien met de uitgangspunten van het strategisch onderzoeksbeleid (25/50/25, een faculteit kan hiervan afwijken mits de faculteit dit toelicht.
8. **Periodiek herijken van het bedrag per student.** Het tarief is nu drie jaar lang € 5.100 per gewogen BE geweest; dit is te hoog in relatie tot de feitelijk ontvangsten. De CFBB adviseert om het tarief bij te stellen naar een lager niveau voor een periode van 3 jaar.
9. **De effectiviteit van de besteding van de budgetten staat los van het allocatiemodel.** Dus binnen de op basis van het allocatiemodel toegekende middelen kunnen faculteiten sturen op de feitelijke uitgaven, omvang van de overhead, effectiviteit toewijzing en gebruik van faciliteiten door de opleiding en onderzoek, noodzaak om zaken centraal te plannen of juist decentraal vrijheid te geven, etc. Hierbij beseffend dat de mate waarin kosten op korte termijn beïnvloedbaar zijn zeer beperkt is.

Technische aanpassingen

De belangrijkste aanbevelingen van de commissie zijn¹:

Onderwijs

- 5% middelen toevoegen aan studentgebonden financiering (sgf)
- Basistarief per gewogen bekostigingseenheid vastzetten op € 5.038 i.p.v. € 5.100, zodat in het onderwijsdeel evenveel wordt verdeeld als ontvangen

Onderzoek

- Handhaving periodieke evaluatie van het financieel onderzoekskader binnen het kader van het strategisch onderzoeksbeleid
- Toevoegen middelen toegepast onderzoek
- Toevoegen HvA brede lectoren / lectoraten
- Thema ondernemerschap naar het beleidsbudget
- Budget 2% middelen laten meebewegen met jaarlijkse indexering en eventuele kortingen
- Budget 2% middelen is vast % (1,872%) van het macrobudget (en wordt onttrokken aan sgf)
- Beleidsrijke verdeling van de onderzoeksmiddelen wordt in proces Kaderbrief 2021 in afstemming met CoE vorming en met nadruk op 3-jarige afspraak uitgewerkt
- Verdeling in principe gemaximaliseerd op ontvangst: niet meer verdelen dan wordt ontvangen in het onderzoeksdeel

Geormerkte middelen – niet gewijzigd (middelen worden 1 op 1 doorgezet)

Beleidsbudget

- Beleidsbudget laten meebewegen met jaarlijkse indexering en eventuele kortingen
- Innovatiebudget gelaagdheid opnemen: HvA, HvA-Faculteiten, Faculteiten
- Discussie over indaling beleidsinitiatieven in reguliere budgetten voeren in CBO
- Toevoegen studievoorschotmiddelen (kwaliteitsbekostiging)
- Thema ondernemerschap in het beleidsbudget
- Referentieraming: MBO-systematiek voor hbo volgen (t + 1)

¹ Zie hiervoor het memo 'advies CFBB evaluatie allocatiemodel HvA' d.d. 17 april 2020.

- Toevoegen middelen Van Rijn via het bedrag OO%, verdeelsleutel is gewogen bekostigingseenheden

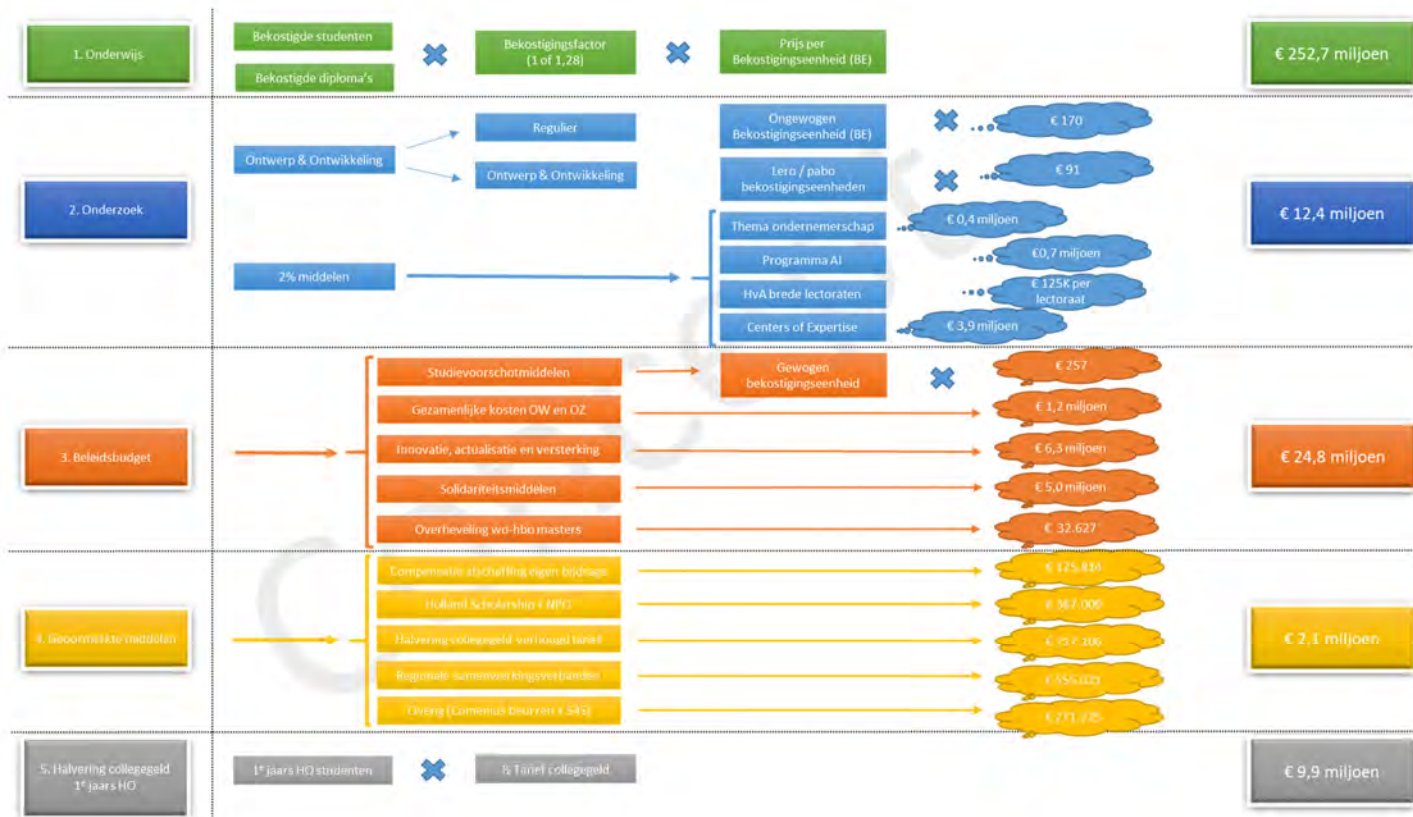
Collegegeld halvering – niet gewijzigd

- Op basis van % (4,329%) onttrokken aan sgf en gealloceerd op basis van 1e jaars HO studenten

De interne verdeling in de concept kaderbrief is reeds aangepast op deze voorstellen. Eventuele wijzigingen naar aanleiding van bespreking en besluitvorming zullen op een later moment worden verwerkt.

1.1 Infographic allocatiemodel

Onderstaande infographic geeft inzicht in het allocatiemodel op basis van begroting 2020. Op basis van de vastgestelde begroting 2021 en de uitkomsten van de evaluatie van het allocatiemodel, zal de infographic worden geactualiseerd.



2. Methodiek integrale kosten

Inleiding

Naar aanleiding van een HvA brede discussie over de tarifiering van het contractonderwijs en de hoogte van het overheadpercentage bij studievoorschotmiddelen is de behoefte ontstaan aan een instelling brede uitwerking van het berekenen van de kostprijs bij de HvA.

Ter verhoging van de kwaliteit van de uitwerking is deze notitie in samenwerking tussen de faculteit- en dienstcontrollers en FP&C tot stand gekomen.

De notitie start met een korte beschrijving van de context en het doel van de integrale kosten benadering. Vervolgens lichten we de methodiek van integrale kostprijs berekening toe. De notitie wordt afgesloten met een door alle betrokken gedragen voorstel voor een werkwijze en een advies richting BVO.

Context

Een van de uitgangspunten van het Financieel Beleid van de HvA is dat voor structurele activiteiten en kostprijsberekeningen de integrale kosten en kostprijzen gebruikt worden.

Hierbij is aansluiting gezocht met het Besluit Markt en Overheid waarin regels voor overheden over de doorberekening van kosten (en de toepassing van het bevoordelingsverbod) zijn gesteld.

In beginsel dienen decentrale overheden ten minste de integrale kosten van een goed of dienst in rekening te brengen bij hun afnemers indien er sprake is van het verrichten van economische activiteiten. Onder een economische activiteit wordt begrepen: "elke activiteit die bestaat uit het aanbieden van goederen en diensten op een bepaalde markt". Bij economische activiteiten mag geen sprake zijn van (oneigenlijke) staatssteun, marktverstoring of oneerlijk concurrentievoordeel.

Onder economische activiteiten kunnen het verrichten van contract activiteiten en onderzoek activiteiten worden geschaard. Voor wat betreft studievoorschotmiddelen constateren we dat er sprake is van structurele activiteiten die een integrale kosten benadering rechtvaardigen. In het vervolg van de notitie wordt in plaats van economische activiteiten structurele activiteiten als begrip gehanteerd.

Volgens het Besluit geschiedt de doorberekening van de integrale kosten van goederen of diensten op grond van consequent toegepaste en objectief te rechtvaardigen bedrijfseconomische principes. De werking van het besluit gaat over het bepalen van een minimale kostprijs, en dus niet over het bepalen van de maximale (markt) prijs.

De kosten die direct of indirect met de uitvoering van de structurele activiteiten te maken hebben, dienen te worden toegerekend aan de desbetreffende activiteit, het zogenaamde *kostenveroorzakingsbeginsel*, om te komen tot de integrale kosten.

Doel van de integrale kostprijs berekening

De Hogeschool van Amsterdam kent met ingang van begrotingsjaar 2019 een uniforme systematiek om de kosten van onderwijs en onderzoek integraal te presenteren. De totale kosten nemen hierdoor niet toe maar worden evenwichtiger verdeeld over alle structurele activiteiten van de HvA.

De belangrijkste motivatie voor de integrale kostprijs benadering is:

1. Bevorderen strategie (continuïteit, LLO, CoE's, samenwerkingsverbanden, onderzoeksprojecten, versterken verantwoording, management control, transparantie. etc).
2. Beheersen van de risico's op een mogelijk gebrekkige toedeling van kosten, die tot foutieve beslissingen van het management kunnen leiden over starten, voortzetten, of stopzetten van initiatieven. Bij kostencalculatie gaat het immers ook om het inzichtelijk maken van de financiële gevolgen van voorgenomen operationele beslissingen (verkoop, inzet, break even)
3. Beheersen van de risico's van (publiek-) private activiteiten die betrekking op weglekken of verlies van publieke middelen en op oneerlijke concurrentie, verboden staatsteun, of terugbetalen van subsidie/rijksbijdragen.
4. Bevorderen van transparantie over kosten en besteding van middelen naar aard van de activiteiten (onderwijs, onderzoek, L&S, publiek/privaat, LLO)
5. Verantwoording en stakeholder belangen borgen.

Een instelling brede systematiek kan ons bovendien helpen om bij RVO een certificering/validatie aan te vragen waarmee de kostprijs bruikbaar/standaard wordt bij RVO subsidies.

Methodiek

De faculteiten hebben op basis van de begroting 2020 een overhead berekening template (op faculteit niveau) ingevuld. Uit deze templates volgt een gemiddelde overhead berekening op instelling niveau.

Vanuit het *kostenveroorzakingsbeginsel* zien we de volgende opbouw van de overhead kosten van een structurele activiteit :

1. De directe kosten;
2. Een opslag voor de inzet van OBP gesplitst naar leiding en staf van de faculteit en het onderwijsbureau. Het OBP van de opleidingen wordt gezien de geringe omvang buiten beschouwing gelaten;
3. Een opslag voor het gebruik van generieke huisvesting gesplitst naar werkruimte, onderwijsruimten en sport/vaklokalen:

4. Een opslag voor de overige centrale dienstverlening gesplitst naar student gebonden financiering, fte gebonden financiering en overige dienstverlening ;
5. Een opslag voor de algemene lasten en de risico opslag.

Aangezien niet alle kosten van toepassing zijn bij de uitvoering van activiteiten, zal de opslag niet in alle gevallen hetzelfde zijn maar afhankelijk van de gekozen inzet van productiemiddelen.

Hierbij moet worden benadrukt dat exploitatiekosten niet zijn meegenomen in de berekeningen. Deze kosten worden gezien als directe kosten die direct verbonden zijn aan de uitvoering van een activiteit en derhalve afzonderlijk hieraan toegerekend moeten worden. Over de exploitatiekosten hoeft geen opslag voor overhead worden berekend.

Een vergelijkbare situatie kan zich voortdoen als gekozen wordt voor het huren van een externe locatie, de kosten van de huur worden in dat geval gezien als directe kosten die verbonden zijn aan de activiteit en derhalve hieraan toegerekend moet worden. In dat geval wordt de opslag voor generieke huisvesting niet toegepast.

De opslag voor overhead wordt alleen berekend over de loonkosten. Als **basis** voor de berekening van de opslag voor overhead wordt de loonkosten plus een opslag van 6% voor overige personeelslasten (reiskosten, scholing, etc.) genomen.

Voorstel integrale kostprijs berekening

Om aan de verschillende interne/externe doelen en stakeholders tegemoet te komen zijn de verschillende opslagen om te komen tot een integrale kostprijs berekening in de volgende tabel naar activiteit categorie uitgewerkt:

		SVM faculteiten	SVM staven/ diensten	Contractonderwijs binnen	Contractonderwijs buiten	Onderzoek
OBP						
OBP algemeen		15%	15%	15%	15%	15%
OBP onderwijsbureau		0% of 8% *	0% of 8% *	8%	8%	
OBP onderzoek						3%
Huisvesting						
Huisvesting werkruimten		6%	6%	6%	6%	6%
Huisvesting onderwijsruimten		afh 0% / 14% **	afh 0% / 14% **	14%	0%	0%
Huisvesting vaklokalen en sport		0% of 4% **	0% of 4% **	0% of 4%	0%	0% of 4%
Studentgebonden dienstverlening		0% of 18% ***	0% of 18% ***	0% of 18% ***	0% of 18% ***	
FTE gebonden en overige dienstverlening		6%	6%	6%	6%	6%
Centrale overhead en risicoreservering		13%	0%	13%	13%	13%
Totaal % opslag ten opzichte van de OP-lasten	min	41%	27%	63%	49%	43%
	max	86%	73%	86%	67%	47%

* afhankelijk van al dan niet inzet van OBP van Leiding en Staf, OBP Onderwijsbureau of OBP bij de opleidingen

** afhankelijk van al dan niet inzet van m2 onderwijsruimte en/of vaklokalen/sportvelden

*** afhankelijk van al dan niet registratie van student en HvA systemen

Deze overhead percentages kunnen toegepast worden op de basis (zijnde directe loonkosten plus 6% opslag voor overige personele lasten). Daar waar in de tabel verschillende percentages bij een activiteit categorie worden weergegeven, dient gemotiveerd te worden of al dan niet gebruik wordt gemaakt van het betreffende 'productiemiddel' en dus al dan niet de opslag gehanteerd moet worden.

Aanbevelingen en conclusies

De tabel laat zien wat voor de onderscheiden activiteiten het minimum en het maximum percentage is. Het percentage is hierbij een opslag op de directe personeelskosten.

Om de voor betreffende activiteit van toepassing zijnde opslag te bepalen, wint de initiatiefnemer altijd advies in bij de controller van de eenheid. De controller is op de hoogte van de achtergronden van berekeningen en uitgangspunten en kan derhalve helpen met het motiveren en objectiveren van de keuzes.

Ook willen we benadrukken dat voorgenoemde percentages gemiddelden zijn. Een afwijkende situatie kan vragen om de toepassing van een afwijkend percentage, mits gemotiveerd en vastgelegd. De controller van de eenheid kan hierin adviseren en een alternatieve berekening opstellen.

De wijze waarop, op basis van het modulaire model, een opslagpercentage wordt bepaald, een offerte wordt opgesteld, welke winstoverslag gebruikt wordt, hiertoe een afdoende administratie wordt gevoerd en uiteindelijk kosten en opbrengsten in de financiële administratie kunnen worden gemonitord is ons inziens onderdeel van uitwerking binnen het programma LLO in afstemming met FP&C en AC.

Voor de studievoorschotmiddelen adviseren we om voor de middelen die in de allocatie aan de faculteiten zijn toegekend een integraal percentage van 41% te gebruiken bovenop de directe loonkosten. Voor HvA brede projecten geldt een percentage van 27% bovenop de directe loonkosten .

Tot slot adviseren we om de percentages na het opstellen van de jaarlijkse begroting te herijken. Het initiatief hiertoe zal gestart worden vanuit FP&C.

3. Praktische zaken t.a.v. studievoorschotmiddelen / verantwoording kwaliteitsafspraken

Herstelplannen 2020

Op 18 december 2018 heeft de CMR ingestemd met het plan Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024. De NVAO beoordeelt de plannen van de individuele instellingen. Daarvoor is een beoordelingsinstrument opgesteld: het protocol 'Beoordeling kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019 – 2024'. Bij de beoordeling van de plannen staat, naast betrokkenheid van medezeggenschap en andere relevante belanghebbenden, de haalbaarheid van de voornemens centraal. Bij het bezoek van de NVAO bleek het de bedoeling dat ook op het niveau van faculteiten/opleidingen meerjarenplannen werden opgesteld, overigens wel met de mogelijkheid deze plannen jaarlijks bij te stellen. De minister heeft het advies van de NVAO overgenomen hetgeen betekent dat de kwaliteitsafspraken van de HvA in 2020 opnieuw beoordeeld worden. Voor deze herstelplannen is een financieel kader meegegeven in het **memo 'Kwaliteitsafspraken meerjarenplannen 2020 t/m 2024'** dat op 27 april 2020 is verzonden aan de directeurs bedrijfsvoering van de faculteiten, de directeur Studentzaken en de programmaleider GGO en de betrokken controllers. De kern van dit kader is:

1. De plannen die in het najaar 2019 zijn opgesteld hebben het meerjarig kader van de begroting 2020 als basis;
2. Voor 2021 kunnen we de middelen en de verdeling zoals berekend in de concept kaderbrief 2021 opnemen;
3. Voor 2022 t/m 2024 kunnen we de meerjarenraming zoals berekend in de concept kaderbrief 2021 gebruiken;

HvA brede kwaliteitsafspraken

Het meerjarenplan Studentenwelzijn is in mei 2020 vastgesteld. De daartoe begrote middelen (2022 €355.867, 2023 €299.867 en 2024 €299.867), worden opgenomen in begroting van Studentenzaken. Dit besluit wordt nog ter advies worden voorgelegd aan het CBO en ter instemming aan de CMR wegens de inzet van de studievoorschotmiddelen voor dit plan. Bijzondere aandachtspunten voor de verdere uitwerking zijn het ketenbeheer, het campus-perspectief en de verbinding met de digitale pendant. Ook praat het CvB graag verder over manieren om studenten hierop eigenaarschap te geven, bijvoorbeeld middels een studentengeleding van de CMR of studentassistentschappen.

Het herzien programmaplan goed georganiseerd onderwijs is in mei 2020 vastgesteld. Het aangepaste programmaplan heeft een looptijd t/m 2022 en kaders voor 2023-2024. De daartoe begrote middelen worden opgenomen in project budget HvA breed (2019: €619.109, 2020: €1.159.000, 2021: €1864.394, 2022: €859.000, 2023: €859.000, 2024: €859.000);

Verantwoording Kwaliteitsafspraken

De wijze waarop de HvA op het niveau van de hogeschool, de faculteiten en de opleidingen verantwoording aflegt over de inzet van de studievoorschotmiddelen in het kader van de kwaliteitsafspraken is conform hetgeen hierover is vastgelegd in:

- Plan “Kwaliteitsafspraken HvA 2019 – 2024”
- Brief CvB “Planning evaluatie kwaliteitsafspraken door medezeggenschap”, d.d. 25 maart 2019.
- Brief NVAO “Verantwoording over de kwaliteitsafspraken 2019 – 2024”, d.d. 14 okt 2019.

Kort samengevat, de uitwerking hiervan in de praktijk:

- De decaanen van de faculteiten doen halfjaarlijks verslag van de stand van zaken in hun faculteit aan de hand van de integrale managementrapportages. In het hogeschoolbrede format van deze rapportages zijn vragen opgenomen die gericht zijn op het monitoren van de voortgang van de plannen, de betrokkenheid van de medezeggenschap en de besteding van de middelen. In het periodiek bestuurlijk overleg (PBO) van het CvB met de faculteit worden de studievoorschotmiddelen standaard besproken.
- De verantwoording over de besteding van de studievoorschotmiddelen gebeurt in de faculteiten op vergelijkbare wijze, bij de voorbereiding van en tijdens het periodiek overleg van de decaan met de opleidingsmanagers.
- De opleidingsmanagers bespreken met hun opleidingscommissie de voortgang van de plannen. Over de wijze waarop dit gebeurt, heeft elke opleidingsmanager met de opleidingscommissie in de meerjarenplannen afspraken gemaakt.
- De decaan bespreekt met de deelraad van de faculteit de voortgang van de eventuele facultaire projecten.
- De voortgang van de hogeschoolbrede projecten bespreekt het CvB met (het volgteam van) de centrale medezeggenschapsraad.
- Het monitoren van de voortgang van de plannen en betrokkenheid van de medezeggenschap gebeurt ook op basis van de jaarverslagen van de medezeggenschapsraden en opleidingscommissies. Van hen wordt verwacht dat zij jaarlijks aangeven of de voornemens zijn gerealiseerd en zij in voldoende mate betrokken zijn. De deelraden van de faculteiten ontvangen de jaarverslagen van de opleidingscommissies. In het jaarverslag van de deelraden wordt zowel verslag gedaan van hun bevindingen op facultair niveau als een reflectie op de besteding van de studievoorschotmiddelen op het niveau van de opleidingen en de betrokkenheid van de opleidingscommissies hierbij. De centrale medezeggenschapsraad ontvangt de jaarverslagen van de deelraden en betreft de bevindingen van de deelraden bij de CMR-paragraaf in het jaarverslag van de HvA.
- Het CvB doet in het jaarverslag van de HvA verslag over de voortgang en de relatie van het inzet van de studievoorschotmiddelen bij de HvA. Er wordt hierbij gerapporteerd over de voortgang op centraal en decentraal niveau. Ook verantwoordt het CvB zich in het jaarverslag over het proces, waaronder de betrokkenheid van de medezeggenschap en de afspraken met de medezeggenschap over de besteding van de studievoorschotmiddelen.

Kosten toedelen aan studievoorschotmiddelen/kwaliteitsafspraken

De basis voor het toedelen van kosten binnen de HvA is integrale kosten. De methodiek en uitgangspunten zijn opgenomen in de **memo 'Methodiek Integrale Kostprijs Inclusief Studievoorschotmiddelen'** d.d. 16 april 2020. Dit memo is beschikbaar bij de controller van de eenheid. Conform deze notitie gebruiken de faculteiten in 2021 41% van de directe loonkosten voor indirecte lasten (d.i. zonder extra out of pocket kosten ca 29% van totale kosten) en GGO en Studentwelzijn 27%.

Rapportage kwaliteitsafspraken Q1 2020 (x € 1.000)

	Cumulatief Q1 2020			Jaar		
	Werkelijk	Begroting	Verschil	Prognose Q1	Begroting	Verschil
Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)						
opleiding						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
faculteit						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Meer en betere begeleiding van studenten						
opleiding						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
faculteit						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Studiesucces						
opleiding						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
faculteit						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderwijsdifferentiatie						
opleiding						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
faculteit						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Passende en goede onderwijsfaciliteiten						
opleiding						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
faculteit						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
HvA						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Verdere professionalisering van docenten						
opleiding						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
faculteit						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal kwaliteitsafspraken						
opleiding						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
faculteit						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
HvA						
<i>directe kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>indirecte kosten</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

4. Budget regionale samenwerking

Voor de periode 2018 t/m 2021 ontvangt de HvA geormerkt budget voor de aansluiting mbo hbo. Het budget wordt landelijk gefinancierd uit de 10% middelen die het ministerie specifiek inzet op beleidsaccenten.

In het voorjaar 2019 is de Regiegroep Aansluiting (aansluiting vo/mbo – hbo) akkoord gegaan met het toekennen van de aansluitingsgelden op basis van het advies dat de Werkgroep Aansluiting heeft gegeven. Dit met inachtneming van de volgende aanpassingen:

- Het budget voor de faculteiten wordt verdeeld naar rato van de studentaantallen
- De rol van 'kwartiermaker' en projectleider voor het HvA-brede project wordt verenigd in dezelfde persoon.
- De gelden van 2020 en 2021 worden niet naar voren gehaald, omdat er momenteel sprake is van onderbesteding.

Bijgaande tabel toont het voorstel van de besteding van de middelen:

Naar rato studentenaantallen (concept voorstel Ingediend door SZ bij Huib)	projectplan	2018	2019	2020	2021	totaal
Subsidie toekenning OC&W	€ 2.007.000	€ 346.000	€ 378.000	€ 541.000	€ 789.000	€ 2.054.000
Bestemmingsreserve HvA gevormd overschot 2018.		€ -300.000		€ 300.000		
Totaal beschikbaar		€ 46.000	€ 378.000	€ 841.000	€ 789.000	€ 2.054.000
HvA-breed projectplan	€ 400.000					€ -
OPeRA 2018-2021	€ 145.000					€ -
Coördinatie SZ 2018-2021	€ 100.000	€ 46.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 346.000
overige projecten	€ 103.000					€ -
FBE	€ 281.342					€ -
FDMCQ	€ 224.009					€ -
FBSV	€ 71.103					€ -
FG	€ 78.887					€ -
FMR	€ 187.570					€ -
FT	€ 164.089					€ -
FOO – reeds toegekend aan docentprofessionalisering	€ 252.000					€ -
totaal toegekend	€ 2.007.000	€ 46.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 346.000
Per saldo beschikbaar		€ -	€ 278.000	€ 741.000	€ 689.000	€ 1.708.000

De HvA zet deze middelen in voor:

- Het HvA brede projectplan;
- De bijdrage aan Opera in de jaren 2018 t/m 2021;
- Coördinatie kosten bij Studentzaken in de jaren 2018 t/m 2021;
- Middelen voor de faculteiten.

Inhoudelijke en financiële monitoring zal via de reguliere P&C cyclus lopen.

5. Vastgoed - doorbelasting, huur/verhuur en proces functionele aanpassingen

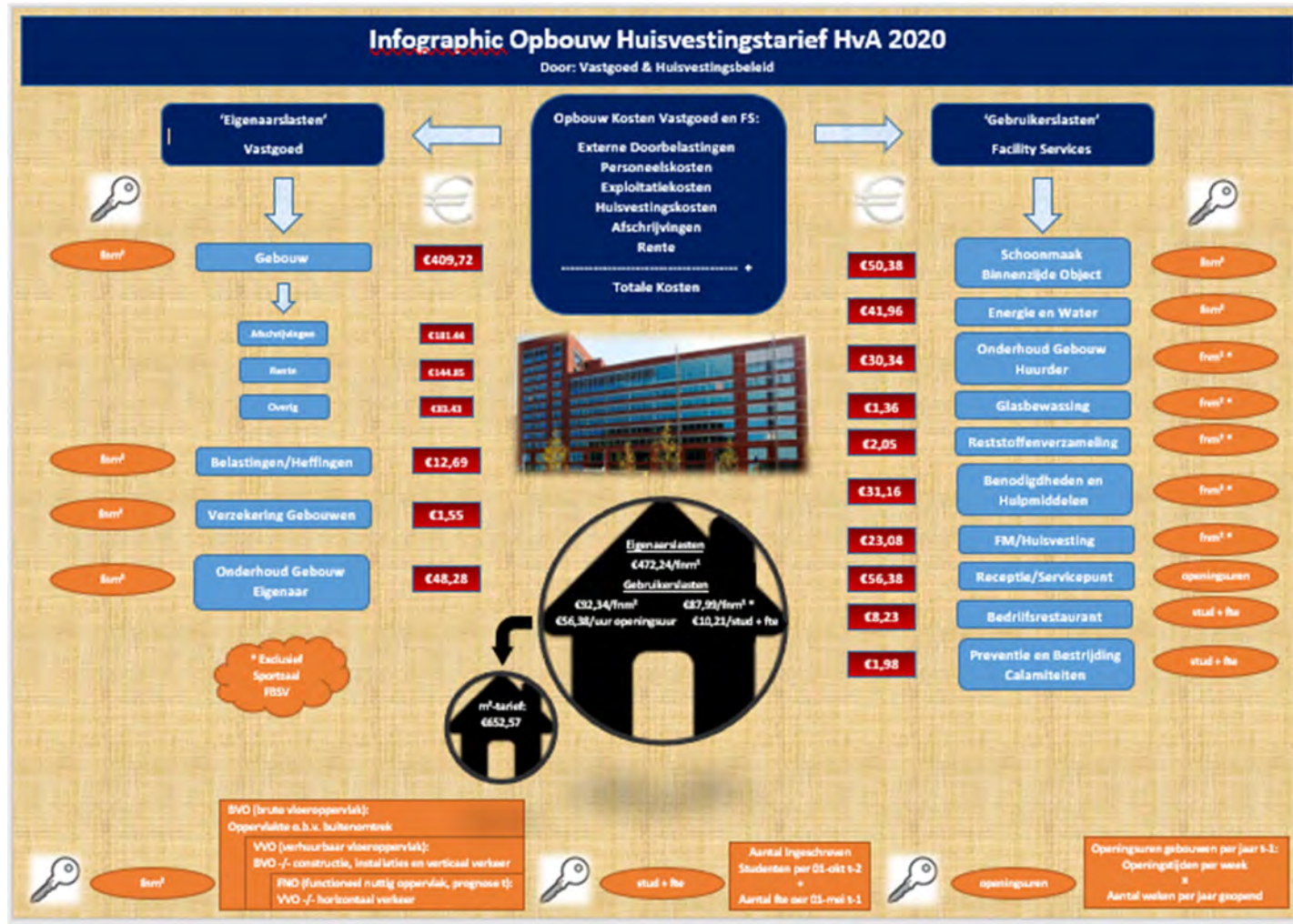
Voor 2021 is voor vastgoed het volgende van belang.

- De afdeling Vastgoed en huisvestingsbeleid vervult de eigenaarsrol namens het CvB. De uitvoerende taken zijn belegd bij FS. Investerings in nieuwbouw, verbouw en inbouwpakketten van onroerend goed en van functionele aanpassingen van vastgoed worden in de begroting vastgoed opgenomen. Losse inrichting en AV wordt opgenomen in investeringsbegroting en exploitatielasten bij FS, en eventuele ICT investeringen in de investeringsbegroting en exploitatielasten bij ICTS.
- Doorbelastingsmodel eigenaars-/ gebruikerslasten: het doorbelastingsmodel voor de eigenaars-/ gebruikerslasten blijft gelijk.
- Huur-/ Verhuur model:
 - We werken met het Huur-/ Verhuur model. De tarieven in de panden zijn voor interne ruimtegebruikers gelijk. Teruggaaf of aanvraag van ruimte wordt uitgevoerd door VHB conform de regeling ruimtegebruik (te verkrijgen bij VHB). Externe (niet-HvA) gebruikers beschikken voorafgaand aan het ruimtegebruik over een huur- of gebruikersovereenkomst.
 - Aan HvA-gebruikers wordt de hoeveelheid ruimtegebruik via de dienstennota afgestemd. In de toekomst is het wenselijk dat er ook een gebruikersovereenkomst wordt voorgelegd, waarin het aantal m², het bijbehorende tarief en de verdere afspraken zijn opgenomen. Onderdeel hiervan is de Regeling Ruimtegebruik. Daartoe zal de vigerende regeling uit 2014 worden geactualiseerd.

Conform procuratieregeling is enkel het CvB bevoegd tot het besluit over het aangaan van huur/verhuur verplichtingen, op advies van VHB en uitvoering door FS.

- Proces Functionele aanpassingen: Met ingang van 2020 zijn functionele aanpassingen onderdeel van de huisvestingsagenda. Functionele aanpassingen kunnen bij directeur VHB worden aangevraagd (onderbouwd met een business case).

5.1 Infographic Huisvestingslasten 2020 (voor 2021 volgt actualisatie).



6. Onderzoek

Het praktijkgerichte onderzoek (ontwerp & ontwikkeling) is binnen de HvA stevig ingebed. Hoger beroepsonderwijs is immers onlosmakelijk verbonden met praktijkgericht onderzoek. Van hbo-professionals wordt verwacht dat ze in staat zijn hun vakkennis op peil te houden en hun handelen aan te passen aan nieuwe kennis en veranderende inzichten. Dit betekent dat ze in de context van hun beroep keuzes kunnen maken die gebaseerd zijn op actuele (wetenschappelijke) kennis en inzichten. Om deze attitude aan de studenten mee te geven worden opleidingen binnen de HvA verzorgd in de context van praktijkgericht onderzoek.

Praktijkgericht onderzoek is ook een middel waarmee de HvA direct bijdraagt aan de innovatie van de beroepspraktijk. Aan de HvA wordt onderzoek gedaan dat vraaggericht is, in samenspraak met partners uit de praktijk wordt uitgevoerd en dat daardoor aantoonbaar bijdraagt aan de innovatie van de (regionale) beroepspraktijk. De HvA richt het onderzoek in volgens het adagium 'focus en massa'. Voor onderzoek met impact op onderwijs en de beroepspraktijk is thematische focus en onderzoeksgroepen van enige kritische omvang een absolute noodzaak. Daarom organiseert de HvA het onderzoek in faculteit overstijgende speerpunten. Daarbij is de groei van het aantal lectoren en onderzoekers een voorwaarde om massa te kunnen maken. Die onderzoekers komen uit het eigen docentencorps, maar kunnen ook van buiten worden betrokken.

Allocatiemodel onderzoek

Hogescholen ontvangen een rijksbijdrage voor (praktijkgericht) onderzoek. De rijksbijdrage voor Onderzoek bestaat uit een algemeen deel en een specifiek deel (OO bedragen). Het budget wordt intern verdeeld per ongewogen bekostigingseenheid. Een deel van het budget is specifiek beschikbaar gesteld voor de lectoraten van lerarenopleidingen. Bij de HvA gaat het om de lerarenopleidingen bij de faculteiten Bewegen, Sport en Voeding en Onderwijs en Opvoeding. Het budget voor onderzoek wordt ingezet als basisfinanciering voor lectoren met als doel het invorderen van 2^e en 3^e geldstromen te verhogen tot minimaal 25%. Het budget lectoraten lerarenopleiding wordt intern verdeeld per ongewogen bekostigingseenheid pabo plus lerarenopleidingen. Dit leidt tot het tarief Lectoraten lerarenopleidingen = Budget LLO HvA / aantal ongewogen BE pabo + lero.

Strategisch onderzoeksbeleid

In de notitie Strategisch onderzoeksbeleid 2015-2020 is een verwachte omvang van de onderzoeksbegroting geschetst. De onderzoeksorganisatie is van inhoudelijke betekenis als er voldoende focus en massa is en er ook een zekere continuïteit gewaarborgd is. Dat vraagt om een heldere financiële basis. Financiering vanuit de 1e geldstroom zou er daarbij voor moeten zorgen dat het onderzoek een stabiele basisfinanciering heeft.

Met betrekking tot het toerekenen van kosten aan het onderzoek zorgen faculteiten dat alle directe kosten op de post onderzoek terecht komen. Voor de overige kosten van onderzoek is een systematiek opgesteld in afstemming met de faculteitscontrollers. Elke faculteit berekent de totale kosten (direct en indirect) van onderzoek. De systematiek is opgenomen in SAP BPC. De begrotingen voor onderwijs en voor onderzoek moeten passen binnen de kaders van de totale facultaire begroting waar de baten en lasten evenwichtig zijn. In de begroting worden de Speerpunten en andere faculteit overstijgende activiteiten zichtbaar gemaakt, zo nodig op een aparte kostenplaats. Speerpunten en Centers of Expertise maken daarbij onderdeel uit van de onderzoeksbegroting, master opleidingen bij het onderwijs.

7. Dienstennota's

Betreft de doorbelasting vanuit de diensten aan afnemende eenheden. Zie onderstaand de weergave van het proces.

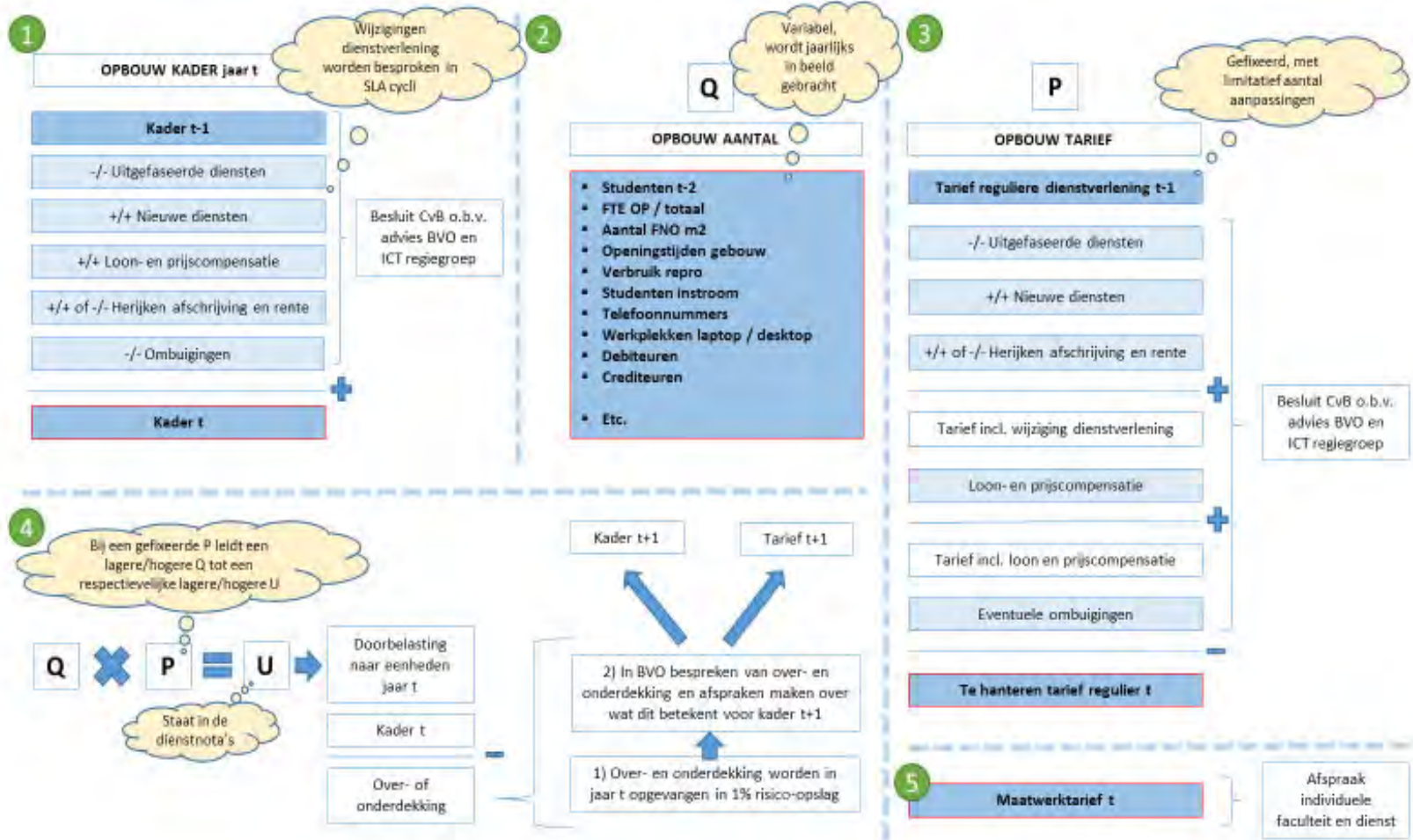
Uitzonderingen:

- Vastgoed/VHB wordt ook via de dienstennota in rekening gebracht;
- Dienst IXA wordt niet via de dienstennota in rekening gebracht.
- Standaard dienstverlening op basis van PxQ (Prijs keer Hoeveelheid).
- Aanvullende dienstverlening op basis van specifieke afspraken tussen dienst en afnemende eenheden.

Opbouw kader en opbouw tarief (P)

- Het CvB stelt het directe kostenkader vast in de kaderbrief.
- Het directe kosten kader kan hierbij worden aangepast voor:
 - Loon- en prijscompensatie
 - Afschrijvingslasten en interne rente
 - Nieuwe of intensivering van dienstverlening
 - Afbouw of ombuiging van dienstverlening.

De laatste twee categorieën worden vooral gevoed uit de SLA cycli en de bespreking in het BVO. Het uitgangspunt is dat bovenstaande mutaties in het directe kostenkader worden verwerkt in de dienstennota tarieven voor standaard dienstverlening of aanvullende dienstverlening. Bij het vaststellen van de begroting kan het CvB besluiten het directe kostenkader bij te stellen. Dit is op basis van de begrotingsgesprekken waarin nieuwe ontwikkelingen (na vaststellen kaderbrief) worden besproken. Het gaat hierbij veelal om tijdelijke toekenningen die niet verwerkt worden in de dienstennota tarieven.



Bijlage Kaderbrief: HRM 2021

Beleidsafdeling Human Resources

Auteurs: Cees Endhoven/Robert Drijver (regie), beleidsafdeling HR

Versie: Definitief

Datum: 20-05-2020

Vastgesteld door College van Bestuur: 2020

Inhoud

Inleiding	3
1. Strategische meerjaren personeelsbezetting	4
1.2. HR KPI's instellingsplan.....	5
1.3. Participatiewet	6
1.4. Vitaliteit	6
1.5. Mobiliteit	6
1.6. Primair proces: onderwijs & onderzoek.....	7
1.7. Primair proces & Ondersteuning: Continu verbeteren	7
1.8. Strategische personeelsplanning en meerjaren formatieplanning.....	7
1.9. Systematiek personeelsbegroting	8
2. Intern Personeel	9
2.1. Loonkosten OP & OBP	9
2.2. CAO richtlijnen & arbeidsvoorwaarden	11
2.2.1. Inleiding: toelichting cao	11
2.2.2. Scholingsplan en deskundigheidsbevordering	11
2.2.3. Decentrale arbeidsvoorwaarden.....	13
2.2.4. Regeling Werktijdvermindering Senioren	14
2.2.5. Afbouw van SOP-regeling.....	14
2.2.6. Duurzame inzetbaarheidsregeling	14
2.3. Vervanging.....	14
2.4. Kosten inactieven en uitkeringen einde dienstverband.....	19
3. Extern Personeel (PNID)	22
Bijlage 1: Loontabel overzicht	24

Inleiding

In deze bijlage op de Kaderbrief 2021 zijn de HRM gerelateerde kaders verzameld, indien en voor zover die van belang zijn voor de begroting. Daarnaast wordt er een toelichting gegeven op de personeelskosten die in de personeelsbegroting worden begroot. De bijlage HRM is als volgt opgebouwd:

- een hoofdstuk over strategische meerjaren personeelsbezetting waarin de doelstellingen en kaders ten aanzien van personeelsplanning worden geformuleerd
- een hoofdstuk gericht op de kaders die specifiek gelden voor intern personeel (PID)
- een hoofdstuk gericht op de kaders die specifiek gelden voor extern personeel (PNID)
- bijlagen: een overzicht van de loontabellen 2020 en 2021 en het daaruit volgende prijseffect

Nieuw in deze bijlage t.o.v. vorig jaar is het thema Versterking HR agenda. Beoogt wordt een versnelling en uitbreiding van het strategisch HR beleid van de hogeschool.

Bijgewerkt:

- Uitgangspunten loontabel
- Uitvalpercentage OP-S ratio
- Toelichting cao

1. Strategische meerjaren personeelsbezetting

1.1. Versterking HR agenda

Op het gebied van HR ligt de focus op de drie pijlers uit de strategische HR agenda:

- Professionalisering
- Mobiliteit
- Vitaliteit

De groei naar verbindend leiderschap voor de leiders binnen de HvA en de ontwikkeling van de HR kolom als sterke discipline worden gezien als belangrijke ondersteunende factoren bij het realiseren van de HR agenda. Daarbij zijn duurzame inzetbaarheid en diversiteit randvoorwaardelijk. De budgettaire ruimte en de benodigde extra capaciteit voor de versterking van de HR agenda zal met name in de faculteiten worden begroot.

In deze kaderbrief bijlage bespreken we de resultaatgebieden die onderdeel uitmaken van de HR Agenda. Deze zijn eerder weergegeven als te bereiken doelen in 2020. Echter het zijn vooral ook de doelstellingen die elk onderdeel van de HvA, gesteund door de HR kolom, na zal blijven streven. Tevens wordt ingegaan op de nieuwe accenten die de HR Versterkingsagenda legt voor de toekomst.

Professionalisering

Medewerkers van de HvA doen ieder jaar een activiteit op het gebied van bij/na/omscholing in het eigen of naastgelegen vakgebied en bespreken dit in het jaargesprek, zo nodig ondersteund met inzet van DI uren;

Elk team heeft een teamprofessionaliseringsplan, gekoppeld aan een strategische personeelsplanning.

Teamwerk is de basis van het realiseren van doelen. Voor teamwerk is de Handreiking Werkverdeling Docententeams beschikbaar.

Let op: Overall waar door professionalisering capaciteit aan het team onttrokken wordt moet binnen het team over de vervanging expliciet afspraken zijn gemaakt. Zie paragraaf 2.3.

Mobiliteit

Persoonlijke meerjarige loopbaanontwikkeling is expliciet opgenomen in het jaargesprek.

Elke medewerker doet eens per 2 jaar een activiteit in het kader van mobiliteit, op een andere plek dan de eigen werkplek (bijv. stage, detachering, uitwisseling, project).

Vitaliteit

In de komende jaren werkt iedere faculteit/opleiding/team middels een actieplan aan verbetering van werkbalans. Het effect hiervan is dat in 2020 het verschil tussen feitelijke en wenselijke werkdruk afneemt.

Groei naar verbindend leiderschap

Er is een profiel voor leidinggevendenden waarin beschreven staat over welke basisvaardigheden iedere leidinggevende moet beschikken. De principes voor samenwerking binnen de HvA zijn in het profiel verwerkt;

Iedere leidinggevende ontwikkelt vaardigheden die horen bij verbindend leiderschap en bevorderen van teamwerk. De leidinggevende bespreekt het ontwikkelplan en voortgang in het eigen jaargesprek. De leergang Verbindend Leiderschap staat hiervoor open voor alle leidinggevendenden binnen de HvA. CvB en decanen tonen voorbeeldgedrag in verbindend leiderschap.

Samen verantwoordelijk werken op gebied van Human Resources

Binnen de HR kolom van de HvA is samenwerken op gebied van Human Resources cruciaal. In de HR versterkingsagenda komt dit tot uiting door interfacultaire samenwerking en inzet van Faculteiten op HvA

brede initiatieven. Verder: systematische evaluatie en verbetering van de kwaliteit van HR leiderschap, vanuit gedeelde opvattingen over het samenspel tussen top, lijn, adviseurs en medewerkers; Stijgende aandacht voor talentmanagement in de HvA.

Nieuwe accenten

In de HR versterkingsagenda wordt vooral gewezen op de noodzaak van meer oog voor de medewerker in heel veel facetten. Op het gebied van verandermanagement zijn de eerste stappen gezet. Meer input vanuit HR voor e-HRM en Selfservice ontwikkelingen. Aandacht voor de verdere professionalisering van de HR kolom (en de toekomst). Meer input vanuit de faculteiten in hun bijdrage aan HvA brede projecten.

De nieuwe concrete uitwerking daarvan gaat zijn beslag vinden in gezamenlijke employer branding initiatieven.

1.2. HR KPI's instellingsplan

Disclaimer:

Het nieuwe instellingsplan dat in 2021 geldig zal zijn is in ontwikkeling. Het is nog niet duidelijk wat dit zal betekenen voor de personele KPI's. Daarom houden we vooralsnog vast aan de huidige KPI's en is de tekst ongewijzigd t.o.v. vorig jaar.

IP-7:Docentkwaliteit(masterdiploma)

Vanuit het principe dat iedere docent 1 niveau hoger is opgeleid dan het niveau waar studenten voor worden opgeleid moeten docenten die in dienst treden minimaal een Mastergraad (HBO Master of WO Master) of Ph.D. graad hebben behaald.

Voor docenten die in dienst zijn en die geen Masterdiploma hebben, geldt een voorkeurs-bijcholingsbeleid op basis van het HvA professionaliseringsplan. Voor de docenten met wie wordt afgesproken dat zij een relevante Masteropleiding gaan volgen, wordt dit in de begroting als volgt meegenomen:

100% van de studielast¹ in tijd komt voor rekening van de werkgever, met een maximum van 40% van de omvang van de aanstelling.

IP-8: Onderwijzend personeel – student ratio

Onderwijzend Personeel - student ratio:

De verhouding op opleidingsniveau tussen het totaal aantal fte's aan Onderwijzend Personeel en het totaal aantal ingeschreven studenten gemeten als gemiddelde over een studiejaar.

De doelstelling voor komend jaar is met het oog op intensivering van studentbegeleiding een OP-S ratio van maximaal 1:25. De corona situatie kan deze ratio beïnvloeden; op dit moment is nog niet duidelijk welke eventuele aangepaste ratio zou kunnen gaan gelden.

IP-9: Na- en bijscholing Docenten

In het nieuwe instellingsplan is opgenomen dat minimaal 80% van de docenten ieder jaar aan na- en bijscholing heeft gedaan.

Onder na- en bijscholing verstaat de HvA (scholings)activiteiten die tot doel hebben:

- de basiskennis en vaardigheden van de docenten te bereiken door een master opleiding te volgen en/of het behalen van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid;
- eerder door de docent opgedane vakbekwaamheid en vaardigheden te actualiseren, te verdiepen en/of uit te breiden.

CO-10: Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid

In het instellingsplan is opgenomen dat minimaal 95% van de docenten, met een vast dienstverband, beschikt over een basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB).

1.3. Participatiewet

Doelstelling 2021

In 2018 en 2019 heeft de HvA een enorme inhaalslag naar 54,47 participatiebanen (van 25,5 uur) gerealiseerd. In 2020 is deze trend voortgezet en hebben 4 faculteiten financieel bijgedragen met een bedrag variërend tussen de 50k en 125k aan de pantar-samenwerking. Hiermee wordt in 2020 getracht een verdere groei in het aantal banen te realiseren. De verwachting is dat het coronavirus en het sluiten van de HvA panden een negatief effect op het totaal aantal banen in 2020 zal hebben.

Het verzoek aan alle faculteiten en diensten is om alle inspanningen te continueren. Wanneer wordt voorspeld dat het behalen van de hieronder genoemde doelstelling voor 2021 (zie schema hieronder) lastig of niet haalbaar lijkt, wordt een bijdrage aan de pantar-samenwerking aanbevolen (graag doorgeven Annemarie Vis: a.e.bot@hva.nl).

Categorie	Onderdeel	Medewerkers	FTE	Verdeling in %	Doelstelling 2021 - 52 banen v. 25,5 uur
Onderwijs	Faculteit Bewegen Sport en Voeding	187	143,6	4%	2,3
	Faculteit Business en Economie	769	601,0	19%	9,8
	Faculteit Gezondheid	255	193,1	6%	3,1
	Faculteit Maatschappij en Recht	595	456,0	14%	7,4
	Faculteit Digitale Media en Creatieve	670	520,4	16%	8,5
	Faculteit Onderwijs en Opvoeding	417	316,3	10%	5,2
	Faculteit Techniek	503	395,6	12%	6,4
Centrale dienst	Administratief Centrum	93	81,2	3%	1,3
	Facility Services	134	120,4	4%	2,0
	HvA Bibliotheek	45	35,3	1%	0,6
	ICT Services	102	96,1	3%	1,6
	Studentenzaken	113	78,5	2%	1,3
	Bestuursstaf	177	150,3	5%	2,4
Centraal Bureau - Overig	Transferpunt	6	4,2	0%	0,1
Totaal		4066	3191,9	100%	52

1.4. Vitaliteit

De komende jaren zal nog meer ingezet worden op duurzame inzetbaarheid om werknemers betrokken, vitaal en productief te houden. Dit jaar loopt het aanbestedingsproces voor een nieuwe Arbodienst. In 2021 dient de HvA rekening te houden met meerkosten en staan volgende activiteiten gepland:

- een tariefstijging van 15-20% van tarieven van (kern)deskundigen van de nieuwe arbodienst. Arbodienst AMC werkt niet met marktconforme tarieven;
- een aansluittarief per medewerker. Arbodienst AMC verdisconteerde deze kosten in de uurtarieven van de (kern)deskundigen;
- een éénmalige post i.v.m. de implementatie van een verzuimmanagementsysteem;
- een investering in het ontwikkelen en opzetten van een HvA-breed vitaliteitsprogramma → uitmondend in een gedragen vitaliteitsbeleid.
- intensivering van interventies op gebied van preventie;
- voortzetting professionalisering van de verzuimbegeleiding;
- ophoging budget AGZ interventies. Waarbij het hier gaat om interventies zoals genoemd in de providerboog. Faculteiten en diensten worden verzocht binnen hieronder genoemde budgetten te blijven. Andere activiteiten en festivals zijn hier niet in opgenomen en kunnen niet uit dit budget worden bekostigd.

De kosten voor HR-centraal zullen in 2021 daardoor volgens prognose stijgen van 655K naar 974K (zie excel kaderbrief vitaliteit).

1.5. Mobiliteit

Voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is het ook van belang om te investeren in loopbaanontwikkeling en (interne) mobiliteit van medewerkers. Als goed werkgever wil de HvA volop kansen bieden aan medewerkers om hun talenten in te zetten en te ontwikkelen en zo bij te dragen aan ons onderwijs en onderzoek.

Dit vraagt om het versterken van de interne arbeidsmarkt, waaronder mobiliteit bevorderende maatregelen over de faculteiten heen.

Daarnaast willen we investeren in de employer branding strategie van HvA, om deze te versterken en bewuster in te zetten met als doel om zowel toekomstige als huidige medewerkers aan de HvA en ons verhaal te (ver)binden. Eerste verkenning laat zien dat dit gekoppeld moet worden aan een Recruitment strategie waarin data uit de arbeidsmarkt wordt ingezet. Een HvA breed project Employer Branding & Recruitment wordt opgezet en is beraamd op minimaal €50.000,- out of pocket ontwikkelkosten.

1.6. Primair proces: onderwijs & onderzoek

Tot het primair proces van de HvA wordt zowel onderwijs als onderzoek beschouwd. De HvA missie (herijkt in 2018): De HvA is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroepsonderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Door de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek draagt de HvA bij aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam. Er wordt de komende jaren verder gewerkt aan verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek en de verbinding daartussen in relatie tot de beroepspraktijk. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door een substantieel aantal docenten per opleidingsteams en door groei van het aantal lectoraten en capaciteit van docenten voor inzet bij onderzoek. Een aantal ratio's vanuit het instellingsplan 2015-2020 'Nieuwsgierige professionals' en strategisch onderzoeksbeleid:

- Opleidingsteams hebben een OP/s ratio van tenminste 1:25
- 20% van de docenten zijn actief in onderzoek
- Ratio (lector+senior onderzoeker)/student van 1:720
- Tussen 2015 en 2020 toe groeien naar 40 lectoraten met in totaal 200fte OP-inzet (verdeeld over meerdere functieniveaus) en 20 fte OBP-inzet (0,5 fte per lectoraat).
- Vanaf 2018 biedt de HvA plaats aan 8 persoonlijk lectoren, dat is een Lector-functieniveau op schaal 14, bedoeld als doorstroomfunctie middels een tenure-track met specifieke loopbaanafspraken.
- (kern)lectoren worden voor tenminste 0,8 fte, seniordocentonderzoekers voor tenminste 0,6 fte en docentonderzoekers voor tenminste 0,4 fte ingezet op onderzoek (opleidingsmanager is hiërarchisch leidinggevende)
- Lectoren en docentonderzoekers zijn betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van HvA-masteropleidingen
- Ratio voor aantal promovendi/lector is 2, met 0,6 fte onderzoek en tenminste 0,2 fte onderwijs, 0,2 fte voor voorbereiding² van kandidaat promovendi.

1.7. Primair proces & Ondersteuning: Continu verbeteren

Met de transitie is in de HvA het principe van Continu Verbeteren ingevoerd om werkprocessen doorlopend en systematisch kritisch te beschouwen op functionaliteit en resultaatgerichtheid. De Lean methodiek wordt hierin gehanteerd om processen te analyseren, verbeterpotentieel inzichtelijk te maken en concrete verbeteringen te implementeren. Ook in 2020 zullen medewerkers worden getraind in de Lean methodiek en worden begeleid in het toepassen van deze methodiek in de projecten die zij uitvoeren.

Per faculteit, dienst en beleidsafdeling moet in de begroting rekening worden gehouden met training en begeleiding van medewerkers om zich deze methodiek eigen te maken.

1.8. Strategische personeelsplanning en meerjaren formatieplanning

Bij **strategische personeelsplanning** wordt de visie op de toekomst van organisatieonderdelen doorvertaald naar de betekenis voor medewerkers. Daarbij wordt in kaart gebracht wat gevraagd wordt aan inzet (in aantallen en kwaliteiten) en welke interventies bijdragen het verschil tussen de huidige en toekomst benodigde inzet van medewerkers te overbruggen. SPP draagt bij aan toekomstbestendige keuzes en oog voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Bij alle organisatorische eenheden van de HvA; de faculteiten, staven en diensten worden externe en interne ontwikkelingen geanalyseerd. Doelstellingen voor de komende jaren, worden in lijn met het **instellingsplan**, vertaald op faculteitsniveau in **faculteits- en afdelingsplannen (A3)**. In deze plannen staan concrete doelen en resultaten benoemd.

De A3 en strategische personeelsplanning wordt bij opleidingen en kenniscentra aangevuld met een **meerjaren formatieplanning**, waarin geëxpliciteerd wordt opbouw van personele formatie, zowel kwantitatief als kwalitatief daarvoor nodig is. Vanwege de verbinding tussen onderwijs en onderzoek vraagt dit tevens om afstemming tussen leidinggevenden van meerdere organisatie-eenheden.

Functiemix

Uit de meerjaren formatieplanning van elke opleiding blijkt tevens de gewenste functiemix van het onderwijzend en onderzoekend personeel in de komende jaren. De gewenste formatie OP voor het eerstvolgende jaar wordt in aantal fte per functie opgenomen in de personeelsbegroting.

Aandachtspunten voor de functiemix zijn:

- Een goede spreiding over de functies docent/onderzoeker 1, 2 en 3 (voor onderwijs-, onderzoek- en coördinatietaken).
- Méér docenten in schaal 11 en 12 en minder in schaal 10.
- Per opleiding een of meerdere hogeschool hoofddocenten 2 (schaal 13).

1.9. Systematiek personeelsbegroting

De personele lasten omvatten alle betalingen en verplichtingen ten behoeve van personeel. Deze lasten bestaan uit:

- a) de interne loonkosten;
- b) kosten voor de inzet van externen;
- c) de looncomponenten waarop iedere werknemer op basis van de cao aanspraak kan maken;
- d) individueel toe te kennen vaste en of incidentele bruto toelagen;
- e) netto tegemoetkomingen;
- f) kosten voor deskundigheidsbevordering/professionalisering;
- g) indirecte personeelskosten, bijv. kosten voor werving en selectie en de wettelijke en bovenwettelijke werkloosheidsuitkeringen.

Jaarlijks worden de personele lasten begroot en weergegeven in een personeelsbegroting. Voor de totstandkoming van deze begroting wordt gebruikgemaakt van SAP BPC.

De technische invulling van de personeelsbegroting wordt toegelicht in de handleiding SAP BPC.

2. Intern Personeel

2.1. Loonkosten OP & OBP

De loonkosten OP en OBP worden begroot aan de hand van een HvA-loontabel met voor elke trede in het salarisgebouw een tarief, gebaseerd op een volledig dienstverband (1,0 fte). De loontabel wordt gebruikt om de gemiddelde personeelslast per functie te berekenen in SAP BPC. Fte x tarief levert de loonkosten van een bepaalde formatieplaats op, zie de begrotingshandleiding.

De functie van de loontabel is tot een zo nauwkeurig mogelijke schatting te komen van de uit de benodigde formatie voortvloeiende loonkosten voor een begrotingsjaar. Deze loonkosten bestaan uit de bruto looncomponenten³ en de werkgeverslasten.

- De bruto looncomponenten zijn:
 - jaarsalaris (12 x maandsalaris, inclusief eventuele periodiek vanaf augustus),
 - vakantie-uitkering,
 - eindejaarsuitkering,
 - compensatie premie ZVW.
 - eventuele eenmalige uitkering conform cao
- De werkgeverslasten zijn:
 - het werkgeversdeel van de aan het ABP verschuldigde pensioenpremies;
 - de premie ZVW;
 - het werkgeversdeel van de premies werknemersverzekeringen WAO/WIA en de premies voor UFO en kinderopvang. Hierbij wordt geen rekening gehouden met mogelijke premiekortingen voor (oudere) werknemers.

Hieronder volgt een toelichting op de belangrijkste keuzes die in de loontabel zijn verwerkt. In bijlage 2 staat een overzicht van de uitgangspunten in de loontabel 2021 in vergelijking met 2020.

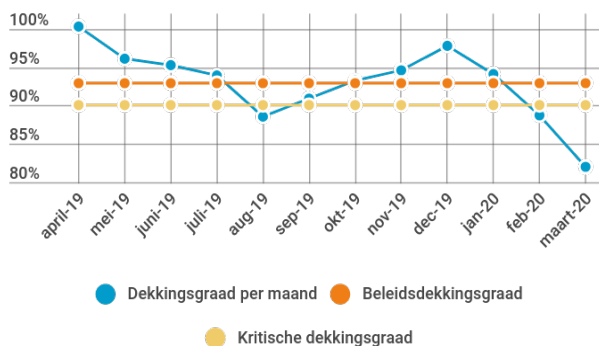
Salarisverhoging

De CAO liep tot en met 31 maart 2020. Het is nog niet geheel duidelijk wat er uit de nieuwe onderhandelingen zal komen voor de cao vanaf april 2020 en voor 2021. Er zijn echter wel concrete signalen vanuit de cao onderhandeling dat er loonsverhoging aan zit te komen. Ook vanuit de voorjaarsnota Rijksbijdrage wordt loonruimte verwacht. Hoeveel dit exact zal zijn, of er sprake is van een percentuele stijging en een eenmalige uitkering is afwachten. Voor de loontabel gaan we er van uit dat lonen in 2020 en 2021 in totaal 4% zullen stijgen. Een hogere stijging is mogelijk, daarom is er een calculatiemarge opgenomen.

Uitgangspunt: in de loontabel 2021 houden we rekening met een loonstijging van 4% die voor heel 2021 zal gelden. Let op: dit is inclusief de 1% stijging die was geprognostiseerd in de loontabel 2020 voor de begroting.

Pensioenen

De dekkingsgraad daalt tijdens de coronacrisis, in maart was de dekkingsgraad 82%. Het gemiddelde over 12 maanden, de beleidsdekkingsgraad, is 93%. De kritieke grens ligt op 90%. We houden daarom rekening met een stijging van de premie. In de financiële crisis na 2008 was er sprake van een herstelopslag percentage die in 2013 op een hoogtepunt was. Gezien de recente ontwikkelingen gaan we er van uit dat dit niveau wederom nodig kan zijn om de dekkingsgraad te verhogen. Wij schatten in dat de premie gaat stijgen naar 25,8%.



³ Bij de berekening van de loonkosten t.b.v. de loontabel, is geen rekening gehouden met loonkosten voortvloeiend uit individuele arrangementen (bruto looncomponenten als toelagen, gratificaties, deelname SOP-regeling of netto vergoedingen als vergoeding reiskosten woon-werkverkeer en gratificaties van ambtsjubilea. In de personeelsbegroting worden deze elementen opgenomen bij de 'Overige personeelskosten'.

Zorgverzekeringswet

Op basis van eerdere aanpassingen schatten wij in dat de premie ZWV licht stijgt naar 7,0%.

Sociale verzekeringen

Op basis van eerdere aanpassingen verwachten wij dat de premie WIA/WAO uit zal komen op 8,5% en UFO premie uit zal komen op 1,28%.

Calculatiemarge

Afgelopen jaar was er geen calculatiemarge opgenomen in de loontabel van de begroting. Aangezien er veel onzekerheden zijn op het gebied van loonontwikkeling en pensioenen stellen we voor nu wel een calculatiemarge op te nemen.

Waar ook rekening mee gehouden moet worden is de toelage "aanvulling salaris" die voortkomt uit de overgang naar de nieuwe salaristabel per 1-1-2019. De omvang van deze toelage is op jaarbasis, in 2020, circa 0,21% van de totale loonsom. Dit bedrag daalt ieder jaar doordat medewerkers uit dienst treden, naar een andere schaal doorstromen of het maximum van de schaal bereiken.

Wij adviseren om een opslag op te nemen van **0,15%** voor 2022. Dit voegen we toe aan de calculatiemarge.

Dit jaar is een gecombineerde calculatiemarge van 1,15% opgenomen voor onvoorziene kosten en om rekening te houden met de toelage aanvulling salaris.

Verwerking periodieke verhoging per 1 augustus

De HvA kent een vaste datum voor de periodieke verhogingen, 1 augustus. In SAP BPC wordt op functieniveau begroot a.d.h.v. de HvA-loontabel, waarin het effect van de periodieke verhoging is meegenomen in de loonkosten behorend bij de op 1 januari van het begrotingsjaar van toepassing zijnde inschaling. Dit is gedaan door bij regelnummers tot het maximum van de schaal voor de laatste 5 maanden van het begrotingsjaar het bedrag van het naast hogere regelnummer te nemen. Het effect van de periodieke verhoging bedraagt 0,36%. Bij het vertalen van de begroting naar budgetten in SAP dient hiermee rekening gehouden te worden. Immers, deze kosten worden pas na augustus 2021 gerealiseerd.

Berekening vakantie uitkering en eindejaarsuitkering

De vakantie uitkering wordt gebaseerd op 8% van het bruto jaarsalaris in 2020 die bij een trede van de schaal hoort. Hierbij wordt rekening gehouden met de periodiek in augustus. Het bedrag komt niet overeen met wat wordt uitbetaald in mei omdat dit is gebaseerd op de opbouw van de voorgaande 12 maanden. Het bedrag komt wel overeen met wat er gedurende 2020 maandelijks wordt opgebouwd. De eindejaarsuitkering wordt gebaseerd op 8,3% van hetzelfde bruto jaarsalaris in 2020 als bij de vakantie uitkering.

Student assistent

De salarisschaal SA is toegevoegd aan de loontabel nadat deze aparte schaal per 1-1-2019 is toegevoegd aan SAP conform cao en wordt toegekend aan de functie van student assistent.

Effect t.o.v. voorlopige werkelijke loontabel 2020

De wijzigingen van bedragen en premies van de uitgangspunten (inclusief calculatiemarge) leiden, vergeleken met de werkelijke loonkosten 2020 (stand van zaken april 2020) tot een stijging van 3,0%. Dit is € 8.5 mln. gebaseerd op de bezetting op 1 januari 2020. In de werkelijke loontabel is rekening gehouden met een loonstijging van 2,9% geldend vanaf 1-1-2020 conform de inschatting van het CEP.

Effect t.o.v. concept loontabel 2020 (begroting)

De wijzigingen van bedragen en premies van de uitgangspunten (inclusief calculatiemarge) leiden, vergeleken met de begrote loonkosten 2020 (loontabel personeelsbegroting 2020) tot een stijging van 4,12%. Dit is € 11.7 mln. gebaseerd op de bezetting op 1 januari 2020.

Samenvatting

Door in de begroting 2021 rekening te houden met 4% loonstijging en 1% calculatiemarge is invulling gegeven aan de prognose van het CEP dat de lonen in maart 2020 2,9% zullen stijgen en in 2021 2,8%. De calculatiemarge is opgenomen voor het geval die prognose wordt bijgesteld vanwege de corona crisis.

2.2. CAO richtlijnen & arbeidsvoorwaarden

2.2.1. Inleiding: toelichting cao

De werkgeversorganisatie Vereniging Hogescholen en de vakorganisaties hebben in 2018 een akkoord gesloten over de arbeidsvoorwaarden voor de hogescholen in de sector HBO over de volgende onderwerpen:

- I. Volwassen arbeidsverhoudingen en eigentijdse cao-afspraken
- II. Looptijd en salarisontwikkeling
- III. Werkdruk
- IV. Arbeidsovereenkomsten
- V. Professionalisering en duurzame inzetbaarheid
- VI. Functiewaardering en loongebouw
- VII. Faciliteiten medezeggenschap
- VIII. Technische verbeteringen

2.2.2. Scholingsplan en deskundigheidsbevordering

In de cao hbo is een kaderafspraken over professionalisering opgenomen (zie artikel O- 1 t/m O-6). Onderdeel van deze kaderafspraken is dat iedere hogeschool jaarlijks minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen⁴ besteedt aan professionalisering. Het budget van 6% van het getotaliseerde jaarinkomen is omgerekend 4,84% van de loonsom. In de personeelsbegroting gaan we daarom uit van een te reserveren bedrag voor deskundigheidsbevordering van minimaal 4,84% van de loonsom. Wanneer op basis van gemaakte vervangingsafspraken een medewerker daadwerkelijk vervangen wordt voor tijd die besteed wordt aan professionalisering (ook wanneer de medewerker vervangen wordt omdat hij/zij onderzoek doet in het kader van professionaliseringsafspraken) kan deze tijd eveneens worden gerekend tot professionaliseringskosten. Zie voor de vrij te stellen/te vervangen uren § 2.3⁵.

- Vergoeding van tijd en kosten is 100 % als dit is opgenomen in het [HvA professionaliseringsplan](#), op basis van de cao-hbo.

Vanuit de cao heeft iedere medewerker⁶ een basisrecht van 40 uren per jaar voor het bijhouden van bekwaamheid. De HvA dient vanaf 2014 minimaal 2,42% van de loonsom te reserveren voor het financieren van deze facilitering in tijd.

Daarnaast dient de HvA minimaal 2,42% van de loonsom te reserveren voor de zogenaamde "out of pocket kosten" die gemaakt worden voor deze scholing en deskundigheidsbevordering en voor vervangingskosten in kader van professionalisering.

Toepassing in de begroting:

Het budget dient conform bovenstaande uitgangspunten als volgt te worden begroot:

Minimaal 2,42% van de loonsom wordt gereserveerd als voorziening vanwege het uitroosteren van personeel voor het basisrecht van 40 uur per jaar om zijn/haar bekwaamheid bij te houden. Dit basisrecht is onderdeel van de jaartaak van 1659 uur en is daardoor onderdeel van de begrote loonkosten OP en OBP in de personeelsbegroting

Eventuele vervanging van medewerkers vanwege deze vrijstelling in tijd dient mee te worden genomen in de begrote loonkosten, zie paragraaf 2.3 vervanging.

Toelichting:

⁴ Jaarinkomen is: het jaarsalaris vermeerderd met de vakantie uitkering, de structurele eindejaarsuitkering en de toelagen waarop de werknemer op grond van de cao hbo jegens de werkgever aanspraak heeft.

⁵ Met deze varianten maakt de medewerker ook gebruik van het basisrecht van 40 uur voor scholing.

⁶ Iedere medewerker met een dienstverband van minimaal 0,4 fte

ledere werknemer met een aanstelling vanaf 0,4 fte heeft jaarlijks een basisrecht van ten minste 40 uur om zijn bekwaamheid bij te houden. De werknemer met een deeltijdaanstelling kleiner dan 0,4 fte (OP en OBP) heeft jaarlijks ten minste een basisrecht volgens onderstaande staffel:

- *vanaf 0,1 fte: 10 uur*
- *Vanaf 0,2 fte: 20 uur*
- *Vanaf 0,3 fte: 30 uur*

De werkgever zorgt ervoor dat dit basisrecht aan uren in de jaartaak wordt vrijgesteld. Daarnaast dient, zoveel als mogelijk, vrijstelling in de jaartaak plaats te vinden van de overige gemaakte professionaliseringsafspraken.

- **Minimaal 2,42% van de loonsom** dient te worden opgenomen bij Scholing personeel, als reservering voor out of pocketkosten en vervangingskosten voor degenen die zijn vrijgesteld voor professionalisering en het doen van onderzoek (o.b.v. artikel O-1 cao hbo). Hier volgend worden dit “out of pocket en vervangingskosten” genoemd.
 - **Out of pocketkosten** betreft kosten voor het volgen van studies, trainingen, maatwerktrajecten, het bezoeken van congressen, symposia e.d. Het betreft hier kosten voor inschrijving, collegegeld, lesmateriaal, examengeld e.d. en reis- en verblijfskosten die hiervoor worden gemaakt. Dit betreft een verzamelpost de volgende kostensoorten:
 - 409500: Scholing Personeel
 - 429050: Congressen, conferenties en symposia
 - 642330: Interne kostendoorbelasting HvA Academie
 - 421000/PRK: Reis- en verblijfskosten met code PRK
 - 650110/PRK: Interne kostendoorbelasting met code PRK
 - **Vervangingskosten** worden via een memoriaalboeking voorzien van het kenmerk ‘professionalisering’ (PRK) geboekt op:
 - 400105 Loonkosten OP
 - 400205 Loonkosten OBP
 - 415000 IB47 betalingen
 - 415010 Detacheringen
 - 415500 ZZP’er betalingen
 - 416000 Uitzendbureau

De HvA rapporteert in het sociaal jaarverslag en door middel van een HvA data rapportage over de mate waarin de out of pocketkosten en vervangingskosten voor professionalisering zijn aangewend.

Let op: er wordt niet begroot op de afzonderlijke kostensoorten maar op de verzamelpost. Hier is voor gekozen omdat het belangrijkste is dat het minimale kader voor professionalisering wordt opgenomen in de begroting. Of dit wordt besteed aan congressen of reiskosten, intern bij de HvA academie of faculteit maakt daarbij niet uit.

Let op #2: omdat via het kenmerk PRK in SAP (ook wel de derde dimensie genoemd) werkelijk gemaakte kosten ook op andere kostensoorten worden geboekt, dan kostensoorten die direct tot ‘professionalisering’ worden gerekend (zoals ZZP’er, detacheringen, loonkosten OP en OBP), moet hier ook rekening mee worden gehouden in de begroting. De doelstelling blijft om in totaal 2,42% te reserveren voor uitgaven aan out of pocket kosten en kosten voor daadwerkelijke vervanging voor professionalisering en onderzoek, echter indien in de begroting reserveringen zijn opgenomen bij andere kostensoorten t.b.v. professionalisering moet het te reserveren bedrag voor “out of pocketkosten en vervangingskosten professionalisering” hier op worden bijgesteld om te voorkomen dat middelen dubbel worden begroot. Mede met oog op monitoring van de besteding is het raadzaam de begrote opbouw van totale begrote ‘out of pocketkosten en vervangingskosten professionalisering’ inzichtelijk te maken, bijv. in de toelichting op de begroting.

- **Out of pocket kosten voor opleidingen als bedoeld in cao artikel O-5 worden ook begroot op 'Scholing Personeel', maar deze kosten vallen buiten het budget van 2,42% out of pocketkosten professionalisering.**

Toelichting:

Dit betreft een beperkt aantal kortdurende professionaliseringsactiviteiten/bijeenkomsten voor werknemers, met het doel instructies te geven die onmisbaar zijn voor de continuïteit van het bedrijfsproces en die om reden niet geweigerd kunnen worden door de werknemer. Voorbeelden zijn een training van een dagdeel om met een nieuw managementinformatiesysteem te werken, of een bijeenkomst voor docenten met instructies voor het invoeren van toetsresultaten in het studenteninformatiesysteem. De kosten voor deze professionaliseringsactiviteiten, vallen buiten het professionaliseringsbudget. Bij verreweg de meeste voorbeelden van dergelijke O-5 professionaliseringsactiviteiten worden HvA medewerkers ingezet. Bijv. om een training in HvA data, SIS, workflow, of instructies voor de overgang naar een nieuwe versie van Windows te geven. Dit betekent dat deze kosten vooral ingezette tijd betreffen, waarbij weinig tot geen out-of-pocketkosten gemaakt worden. Dergelijke inzetkosten (zowel van PID als PNID) kunnen eenvoudig buiten de out-of-pocketkosten professionalisering worden gehouden. Out-of-pocketkosten in het kader van O-5 worden daarom niet separaat geregistreerd of als separate begrotingspost opgenomen. Daarmee wordt onnodige administratieve last voorkomen. Bij twijfel of een opleiding/training hieronder valt adviseert de HR beleidsafdeling.

- **Leiderschapstraject:**

In februari 2019 is gestart met een programma voor Verbindend Leiderschap. Dit programma is bedoeld voor alle HvA leidinggevenden (hiërarchisch en/of functioneel) én voor de UvA leidinggevenden in de gemeenschappelijke diensten, in totaal betreft het ongeveer 400 personen. Op basis van de ervaringen en feedback van de eerste groep is het programma verder aangescherpt. Het vaste programma omvat 20 dagdelen en beslaat een periode van ongeveer 5 maanden. Bovenop het vaste programma wordt op maat verdieping aangeboden (in de vorm van trainingen en workshops) op de thema's die in het vaste programma worden geagendeerd. Ieder jaar starten 2 groepen van maximaal 50 personen. Het totale programma loopt door tot in 2023. De kosten per deelnemer bedragen 5000 euro. Geadviseerd wordt een deel van het professionaliseringsbudget hiervoor te reserveren.

2.2.3. Decentrale arbeidsvoorwaarden

Hoofdstuk K cao hbo bepaalt dat de werkgever verplicht is om in overleg met de vakorganisaties 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen te besteden aan nader aan te wijzen arbeidsvoorwaarden. De uitgaven voor de tegemoetkoming van de kosten van de kinderopvang zijn door de overheid omgezet in een belastingpremie voor de werkgever. Deze verplichte werkgeversbijdrage wordt conform CAO in mindering gebracht op het beschikbare budget.

De afgelopen jaren heeft de HvA de zogenaamde "Dam-gelden" besteed aan de onderstaande drie middelen:

1. Het betaald ouderschapsverlof. Deze regeling is een voortzetting van een oude CAO afspraak die met ingang van cao hbo 2002-2003 is vervallen, maar die vanaf dat moment door de HvA als decentrale arbeidsvoorwaarde is voortgezet.
2. De regeling reiskostenvergoeding woon-werkverkeer. De regeling woon-werkverkeer is sinds 2009 in werking getreden als decentrale arbeidsvoorwaarde. Een belangrijke reden voor de invoering van deze regeling was dat de HvA het gebruik van de fiets en het openbaar vervoer wil stimuleren.
3. Werkgeversbijdrage kinderopvang.

Toepassing in de begroting:

Kosten m.b.t. betaald ouderschapsverlof worden niet afzonderlijk begroot maar maken onderdeel uit van de begrote loonkosten OP & OBP. Het zijn namelijk bij eventuele opname van ouderschapsverlof kosten waar

geen arbeid tegenover staat. De uitgaven m.b.t. regeling woon-werkverkeer worden begroot op kostensoort 400400 Reiskosten woon- werk.

2.2.4. Regeling Werktijdvermindering Senioren

In deze WS-regeling kan de medewerker die binnen 10 jaar zijn AOW-gerechtigde leeftijd bereikt en een arbeidsovereenkomst heeft van tenminste 0,4 fte en 5 aaneengesloten dienstjaren in het hbo heeft gewerkt, zijn werktijd verminderen met maximaal 20% gedurende maximaal 5 jaar, tegen een eigen bijdrage. Deze eigen bijdrage is afhankelijk van de inschaling en de instapleeftijd en varieert van 20% tot 45% berekend over het percentage werktijdvermindering. In de komende tijd zal er beleid worden ontwikkeld om te komen tot een juiste invulling van deze regeling.

2.2.5. Afbouw van SOP-regeling

De SOP-regeling is sinds 1 januari 2015 vervallen. Dit betekent dat nieuwe instroom uitgesloten is. Individuele rechten van medewerkers die al van de SOP-regeling gebruikmaken, worden gehandhaafd. Het aantal medewerkers dat gebruikmaakt van de SOP-regeling neemt geleidelijk af. Met ingang van 1-1-2022 is de SOP-regeling helemaal uit gefaseerd.

2.2.6. Duurzame inzetbaarheidsregeling

Bij de HvA is sinds augustus 2015 het Reglement Duurzame Inzetbaarheid van kracht. Dit DI-reglement is een uitwerking, aanvulling en verduidelijking van de DI-regeling uit de cao hbo (hoofdstuk M). Deze DI-regeling geeft de medewerker het recht op DI-uren en de gelegenheid om met zijn leidinggevende afspraken te maken die ervoor zorgen dat de medewerker zijn werk goed, gezond en gemotiveerd kan blijven doen en zijn werk en privé goed kan combineren. De medewerker kan aanspraak maken op de DI-regeling indien hij een arbeidsovereenkomst heeft van tenminste 0,4 fte en hij in de afgelopen vijf jaar tenminste drie jaar in het hbo heeft gewerkt.

Ook in de cao hbo 2018-2020 blijft duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema. De komende jaren is binnen de HvA blijvende aandacht nodig voor de DI-regeling en de besteding daarvan door de medewerker. Het is belangrijk dat jaarlijks concrete afspraken worden gemaakt tussen medewerker en leidinggevende (bijvoorbeeld in het jaargesprek), of en op welke wijze de DI-uren door de medewerker worden ingezet. Ter ondersteuning van medewerker en leidinggevende heeft de HvA voor de aanwending van DI-uren een Leidraad voor leidinggevend en een leidraad voor medewerkers ontwikkeld. Deze zijn te vinden op mijnhva.nl → A-Z lijst → Duurzame Inzetbaarheid. Via DSPM zijn tevens het gebruik en de bestedingsdoelen van DI-uren per medewerker te monitoren. Deze digitale tool via DSPM is in 2018 in gebruik genomen. Er kunnen ook afspraken worden gemaakt om DI-uren te sparen. Dit kan tot een maximum van 200 uur. Sparen van DI-uren is alleen mogelijk indien de werknemer van tevoren specifiek maakt voor welk concreet doel het sparen is bedoeld. Automatisch sparen is niet mogelijk. Het is voor de organisatorische eenheden van belang dat de DI-uren worden aangewend en/of concrete afspraken over sparen worden gemaakt, dan wel dat de werknemer –onder voorwaarden– afziet van het gebruik van DI-uren.

De onderhandelingen tussen werkgevers en bonden voor een nieuwe CAO hebben geleid tot een onderhandelingsresultaat. Dit resultaat zal worden voorgelegd aan de leden. Formele ondertekening van het CAO-akkoord, geldend voor de periode 01 april tot en met 31 december 2020, zal naar verwachting plaatsvinden eind juni, begin juli van dit jaar. In genoemd onderhandelingsresultaat is er een nieuwe afspraak vastgelegd met betrekking tot de mogelijkheid om DI-uren te sparen. Deze nieuwe afspraak houdt in dat met ingang van 1 september 2020 het niet meer mogelijk is om DI-uren te sparen. Opgebouwde spaartegoeden daterend van voor 1 september 2020 zullen over een periode van 3 jaar worden besteed aan DI-gerelateerde doelen. DI-uren zullen worden verwerkt in de jaartaak. De regie ligt bij de werknemer. Voor gespaarde DI-uren die na 3 jaar overblijven, zullen alternatieve aanwendingsmogelijkheden worden geboden volgens het keuzemenu arbeidsvoorwaarden. Daaronder wordt mede begrepen de mogelijkheid om extra pensioen te sparen in het kader van het nieuwe pensioenakkoord.

2.3. Vervanging

In verband met scholing, bijzonder verlof en verzuim dienen medewerkers vervangen te worden om het primaire proces geen hinder te laten ondervinden, d.w.z. dat onderbezetting en hogere werkdruk wordt voorkomen.

In de personeelsbegroting wordt de gewenste formatie begroot die nodig is om een activiteit te kunnen uitvoeren, het uitgangspunt is dat de benodigde vervanging hierbij in wordt begroot. De budgethouder kan kiezen voor vervanging door interne medewerkers (loonkosten OP en OBP) of door externen (externe loonkosten).

De vervangingskosten worden aan de hand van onderstaande vervangingscategorieën begroot. Het is raadzaam om de omvang (tijd en kosten) te specificeren per organisatorische eenheid in de toelichting op de begroting. Om het risico voor financiële last voor kleine organisatorische eenheden te spreiden is het te overwegen om vervangingsbudget gebundeld te begroten, op geaggregeerd niveau, bijvoorbeeld in de begroting op opleidings-, afdelings- of faculteitsniveau.

Vervangingscategorie	Omvang in tijd	Onderbouwing
Ziekte	Nadere te bepalen per organisatorische eenheid. Hierbij wordt er rekening mee gehouden dat geen vervanging niet mag leiden tot langdurige extra druk op collega's.	Inschatting op basis van gemiddelde verzuimpercentage en vervangingsnoodzaak in organisatorische eenheid. Voor dit deel dient een reservering te worden opgenomen in de begroting.
Tijd voor stimuleren van duurzame inzetbaarheid medewerkers	40 uur per jaar per medewerker naar rato omvang dienstverband (voor medewerkers die tenminste 3 jaar in het hbo hebben gewerkt afgelopen 5 jaar),	Cao hbo artikel M-1 en HvA reglement duurzame inzetbaarheid
Werktijdvermindering oudere medewerkers	Nader te bepalen per organisatorische eenheid	Cao hbo artikel M-2; schat gebruik van de relatief nieuwe regeling in en houd rekening met oude rechten SOP
Ouderschapsverlof	Nader te bepalen per organisatorische eenheid	<ul style="list-style-type: none">• Onbetaald ouderschapsverlof op basis van cao hbo artikel J-10/wet arbeid en zorg (baten: vergoeding UWV)• Betaald ouderschapsverlof op basis van HvA regeling (baten: 25% inhouding salaris medewerker voor verlofdeel)
Zwangerschapsverlof	Nader te bepalen per organisatorische eenheid	Cao hbo artikel J-10

Ander bijzonder verlof	Nader te bepalen per organisatorische eenheid	Cao hbo artikel J-11 tot en met J-15
Basisrecht tijd voor professionele ontwikkeling medewerkers	40 uur per jaar per medewerker met dienstverband > 0,4 fte, bij kleiner dienstverband: 30u vanaf 0,3 fte, 20u vanaf 0,2fte, 10 uur vanaf 0,1fte.	Cao hbo artikel O-3 en Professionaliseringsplan HVA
Begeleidingstijd voor mentoren/begeleiders voor het inwerken van nieuwe collega's	Nader te bepalen per organisatorische eenheid/soort begeleiding/hoeveelheid nieuwe collega's	Cao hbo artikel M-1-c
Vervangingskosten i.v.m. scholing, zie paragraaf 2.2.2		
Volgen van opleidingen in kader van professionele ontwikkeling	100% of 25% van formele studielast van een opleiding, met een maximum van 40% van de omvang van het dienstverband, evt. incl. inleg van basisrecht medewerker	Cao hbo artikel O-4 en § 3.1 Professionaliseringsplan HVA, voor criteria 100% of 25% facilitering in tijd . Toekenning op basis van (schriftelijk vastgelegde) afspraken tussen medewerker en leidinggevende. Voor bijv. docenten die een 1 ^e Master-opleiding volgen geldt vergoeding van 100% in tijd*
Didactische introductietraining	40 uur per beginnende docent	Op basis van § 3.2 professionaliseringsplan HVA 100% van studielast vrijstelling in tijd, opbouw studielast: <ul style="list-style-type: none"> • 24 uur contacttijd training, inclusief intervisie; • 8 uur voorbereiding; • 8 uur opdrachten en eindgesprek.
Promotietraject (vijfjarig)	325 uur in eerste jaar (1 dag in de week) 975 uur per jaar van 2 ^e tot en met het 5 ^e jaar (3 dagen in de week)	Toekenning op basis van HVA regeling Promotietrajecten * In praktijk van faculteiten wordt veelal gefaciliteerd in combinatie met een NWO-promotiebeurs.
Didactische kwalificatie	Studielast BDB (incl BKE), BKE (aanvulling op reeds behaalde didactische aantekening), SKE en Gecertificeerd assessor	Facilitering studielast didactische kwalificaties op basis van cao-hbo (zie https://beleid.mijnhva.nl/nl/BeleidsdocumentenMWSTU/afspraken-eenduidige-facilitering-studielast-didactische-kwalificaties-01-09-2017.pdf)

<p>Cursus Basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB)</p>	<p>De studielast van de BDB cursus is 300 uur voor startende docenten, opbouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80 uur bijeenkomsten; • 80 uur voorbereiding (oa blended learning); • 100 uur begeleid leren op de werkplek, zie 2.c; • 40 uur portfolio-opdrachten en assessment. <p>De studielast is al jaren 300u en is niet verhoogd sinds de BKE onderdeel uitmaakt van de didactische basiskwalificatie (voorheen didactische aantekening).</p>	<p>Bij docenten die:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0,4 fte of meer werken, geldt facilitering 160 uur door de HvA, maatwerkafspraken over facilitering 100u begeleid werkplekleren (zie 2.c) en inleg van 40 uur door de docent vanuit het basisrecht tijd voor professionalisering (40u eigen inleg van docent bij studielast van 300 u, verhouding 40/300). - tussen 0,2-0,4 werken, geldt facilitering van 200 uur door de HvA minus het basisrecht tijd voor professionalisering ingelegd door de docent (20 of 30u) en daarnaast maatwerkafspraken over facilitering 100u begeleid werkplekleren (zie 2.c in <u>notitie facilitering</u>) <p>Cao art. O-3 en art. O-4 zijn van toepassing.</p> <p>- een kleiner dienstverband hebben dan 0,2 fte geldt geen verplichting de BDB te halen (afspraken op maat zijn mogelijk)*.</p>
<p>BDB-traject voor ervaren docenten (die nog niet beschikken over een didactische kwalificatie die aan de BDB-vereisten van voldoet**)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De studielast van een traject waarbij de docent verworven didactische bekwaamheden kan laten erkennen en aantonen aan het BDB-profiel van de HvA te voldoen. Studielast van het traject (via HvA Academie) is voor ervaren docenten is maatwerk, het aantal uren wordt daar op afgestemd en varieert tussen 100-300 uur. 	<p>Op basis van de totale studielast (tussen 100-300 uur) geldt dat de facilitering door de HvA en inleg van uren door de docent vanuit het basisrecht tijd voor professionalisering nader wordt bepaald. Cao art. O-3 en art. O-4 zijn van toepassing.</p>
<p>Basiskwalificatie Examinering (voor docenten die reeds beschikken over een didactische aantekening en nog niet over een BKE)</p>	<p>De studielast van de BKE voor ervaren docenten is 30 uur. De BKE is benodigd voor examinatorrol van docenten, op basis van landelijke afspraken, zie beleid didactische kwalificaties HvA docenten De BKE wordt zoveel mogelijk per opleidingsteam gepland, gekoppeld aan kwaliteitszorgcyclus.</p>	<p>Op basis van verhouding 40/300 (zie hierboven) geldt facilitering van 26 uur door de HvA bij inleg van 4 uur door de docent vanuit het basisrecht tijd voor professionalisering. Cao art. O-3 en art. O-4 zijn van toepassing.</p>

	Voor het behalen van de BKE docent analyseert en verantwoord twee toetsen uit de eigen werkpraktijk.	
Seniorkwalificatie Examinering	De studielast van de SKE (incl. BKE) is 60 uur. Beleid is dat een aantal docenten per opleiding de SKE behalen. De SKE is gebaseerd op een landelijk programma van eisen, zie beleid didactische kwalificaties HvA docenten .	SKE valt in professionaliseringsplan HvA. Cao art. O-4.1a is van toepassing. Docenten die SKE doen worden voor 100% van de studielast, dat wil zeggen 60 uur, gefaciliteerd , desgewenst worden afspraken gemaakt tussen leidinggevende en medewerker over inleg van uren uit het basisrecht.
Gecertificeerd assessor	De studielast om gecertificeerd assessor te worden is 40 uur, opbouw: 32 uur voorbereiding, contacttijd, uitwerking en 8 uur voor feedback en reflectie op praktijkoefening en certificering.	Gecertificeerd assessor valt in professionaliseringsplan HvA Cao art. O-4.1a is van toepassing. Docenten worden voor 100% van de studielast, dat wil zeggen 40 uur, gefaciliteerd , desgewenst worden afspraken gemaakt tussen leidinggevende en medewerker over inleg van uren uit het basisrecht.
<p>*Deze docenten kunnen didactische introductietraining, of andere didactische trainingen volgen. Voor deze groep geldt verder als richtlijn, op basis van de cao hbo hoofdstuk O, dat er voldoende tijd moet overblijven om een substantieel deel van de primaire taak te blijven vervullen en dat niet meer dan 40% van de betrekkingsomvang per jaar wordt gebruikt voor professionalisering, waarbij de vrijstelling niet meer hoeft te zijn dan 40% van het dienstverband.</p> <p>** Docenten die beschikken over andersoortige didactische kwalificatie dan de BDB kunnen een (deel)vrijstelling voor de BDB aanvragen bij de HvA certificeringcommissie. Een BDB bij een andere hogeschool behaald wordt bij de HvA als BDB erkend op basis van landelijke afspraken.</p>		

N.B. Houd bij deze vervangingskosten ook rekening met mogelijke inkomsten ten behoeve van vervanging, zoals de lerarenbeurs en NWO-beurs (voor promotietrajecten).

2.4. Kosten inactieven en uitkeringen einde dienstverband

De kosten voor “inactieven” vormen een belangrijke onderdeel van de personele lasten. De HvA is eigen risicodragers voor de werkloosheidswet:

Werkloosheidsuitkeringen (WW en BWRHBO)

Uitgangspunt is dat de kosten ten laste komen van het budget van de organisatorische eenheid waartoe de ex-medewerker behoorde en dat deze blijven doorlopen voor zolang en voor zover er voor de ex-medewerker kosten in rekening worden gebracht.

Bovenstaande werkwijze impliceert dat een eenheid wordt belast met de daadwerkelijk aan de uitkeringsinstanties betaalde kosten, met de kosten die gemaakt worden in het kader van begeleiding van werk naar werk alsmede noodzakelijke scholingskosten. Zolang de ex-medewerker werkloos blijft, worden de kosten doorbelast. Een leidinggevende/ budgethouder heeft er daarmee alle belang bij dat de ex-medewerker bij voorkeur zonder onderbreking van werk naar werk gaat of, als dat niet lukt, om de uitkeringsperiode zo kort mogelijk te houden. Dit betekent dat in de begroting van de Faculteiten, Centrale diensten en Bestuursstaf rekening moet worden gehouden met de mogelijke doorlopende kosten van bestaande gevallen alsmede het risico van nieuwe gevallen.

In de cao hbo 2017-2018 die op 1 april 2017 in werking is getreden is de BWRHBO versoerd en is het derde WW-jaar hersteld. De wijzigingen zijn als volgt:

WW:

De versoering van de WW-uitkering wordt in duur en opbouw hersteld. Dit betekent reparatie van het oude WW-recht tot een maximum van 38 maanden.

BWW:

*Aanvullende uitkering: de eerste zes maanden van de WW-uitkering een aanvulling tot 75% laatstverdiende loon, waarna max. 18 maanden aanvulling tot 70% laatstverdiende loon. Indien recht op 3e jaar WW, dan aanvulling tot 70% laatstverdiende loon, gemaximeerd op max. schaal 12.

*Aansluitende uitkering: een maand per gewerkt jaar in het onderwijs met een max. van 34 maanden. Hierbij geldt een referentie-eis 5 jaar. De hoogte is 70% laatstverdiende loon, gemaximeerd op max. schaal 12. Max. duur WW en BWW is 72 maanden.

*Extra aansluitende uitkering: werknemer met minimaal 15 jaar diensttijd in onderwijs die op moment van ontslag binnen 10 jaar AOW leeftijd bereikt en na afloop aansluitende uitkering nog niet de AOW-leeftijd heeft bereikt, heeft recht op extra aansluitende uitkering tot AOW leeftijd. De hoogte bedraagt 70% laatstverdiende loon, gemaximeerd op 72% van max. schaal 10.

*Loonsuppletie aansluitende uitkering: Bij beëindiging aansluitende uitkering i.v.m. aanvaarden nieuwe functie met minder salaris, heeft werknemer recht op loonsuppletie tot einde duur aansluitende uitkering, zoals vastgesteld op 1^e werkloosheidsdag. Loonsuppletie is het verschil tussen het nieuwe loon en het laatstverdiende loon.

*Loonsuppletie extra aansluitende uitkering: Bij beëindiging extra aansluitende uitkering i.v.m. aanvaarden nieuwe functie met een lager salaris dan max. schaal 12, heeft werknemer recht op loonsuppletie tot uiterlijk einde duur extra aansluitende uitkering, zoals vastgesteld op 1^e werkloosheidsdag. Loonsuppletie is het verschil tussen het nieuwe salaris en het laatstverdiende loon, gemaximeerd op 70% max. schaal 12

Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten (WGA)

Werknemers zijn verplicht verzekerd voor de Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). Via deze wet kunnen zij een tijdelijke (WGA) of blijvende (IVA) arbeidsongeschiktheidsuitkering krijgen na 2 jaar ziekte. Omdat de HvA geen eigen risicodragers is voor de WGA ligt de uitvoering bij het UWV. In de ZAHBO is de regelgeving van de sector vastgelegd, zoals de verplichte loondoorbetaling tijdens het 1^e en 2^e ziektejaar en de rol van de werkgever bij de re-integratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte medewerkers. Zolang de HvA geen eigen risicodragers is voor de WGA betaalt de HvA een gedifferentieerde premie voor de WGA die is afgeleid van het aantal door het UWV toegekende WGA-uitkeringen. Voorkomen van langdurig verzuim en

een goede re-integratie kan de schadelast voor de HvA aanzienlijk beperken. De WGA-premie is opgenomen in de loontabel en dient niet afzonderlijk te worden begroot.

Reparatie 3^e WGA-jaar

In het Sociaal Akkoord van 2013 hebben regering en sociale partners afgesproken de duur van de loongerelateerde fase van de WGA te maximeren op 24 maanden. Verder is afgesproken dat de opbouw van de loongerelateerde WGA vanaf het 11e jaar dienstjaar wordt vertraagd naar ½ maand uitkering per dienstjaar. Met de invoering van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) is de duurverkorting en de vertraagde opbouw geformaliseerd per 1 januari 2016.

Sociale partners in de HBO-sector hebben in het cao-akkoord d.d. 23 maart 2017 afgesproken zowel de duurverkorting als de vertraagde opbouw te repareren. De Vereniging Hogescholen heeft met APG een overeenkomst gesloten over de reparatie van de WGA middels een "Reparatie-uitkering WGA". Ook de HvA heeft zich gecommitteerd aan APG voor deze uitvoering door het verstrekken van een mandaat en volmacht.

De Reparatie-uitkering WGA beoogt zowel de duurverkorting als de vertraagde opbouw van de loongerelateerde WGA-uitkering (LGU) te repareren. Hiertoe zal APG middels een claimbeoordeling het recht, de duur en de hoogte van de Reparatie-uitkering vaststellen.

APG heeft een aantal schattingen verricht:

- De duur van de gemiddelde Reparatie-uitkering WGA is 10 maanden, en;
- Het aantal te verwachten Reparatie-uitkeringen WGA is gemiddeld 9 op jaarbasis HBO-breed, en;
- De hoogte van de gemiddelde Reparatie-uitkering WGA is € 1330,00 bruto per maand.

Transitievergoeding:

De HvA is sinds 1 april 2016 met onmiddellijke werking (dus ook voor bestaande arbeidsovereenkomsten) aan de werknemer een transitievergoeding verschuldigd indien de arbeidsovereenkomst (voor bepaalde tijd of onbepaalde tijd) ten minste 24 maanden (twee jaar) heeft geduurd en de arbeidsovereenkomst:

1. na einde van rechtswege op initiatief van de HvA niet aansluitend is voortgezet (D-4/D-3 arbeidsovereenkomsten); of
2. door de HvA is opgezegd (na toestemming UWV); of
3. op verzoek van de HvA is ontbonden (door de kantonrechter).
4. met wederzijds goedvinden in de vorm van een vaststellingsovereenkomst wordt beëindigd (niet wettelijk verplicht, maar in de praktijk sprake van reflexwerking).

De hoogte van de transitievergoeding is afhankelijk van de duur van de arbeidsovereenkomst. De opbouw en hoogte van de transitievergoeding worden met ingang van 1 januari 2020 als gevolg van de WAB als volgt berekend:

<i>Formule transitievergoeding</i>	<p>- De werknemer heeft recht op 1/3 van het loon per maand voor elke volle periode van 12 maanden dat de arbeidsovereenkomst heeft geduurd. Resterende onvolledige perioden worden eveneens meegenomen in de berekening.</p> <p>- De opbouw vindt plaats vanaf dag 1 in dienst</p>
<i>Begrenzing transitievergoeding</i>	<p>De transitievergoeding bedraagt in 2020 maximaal € 83.000, - bruto of een bedrag gelijk aan ten hoogste het bruto jaarsalaris indien dit hoger is dan € 83.000, - bruto. Op 1 januari van elk jaar wordt dit bedrag geïndexeerd.</p>

Voor de begroting betekent dit dat de HvA een budget dient te reserveren voor de financiering van de transitievergoeding. Het bedrag dat hiervoor begroot wordt, is niet op voorhand te melden. Het grote

bedrag is vooral afhankelijk van het aantal D-4 arbeidsovereenkomsten dat op initiatief van de HvA niet wordt verlengd. Dit verschilt per organisatieonderdeel.

Met ingang van 1 april 2020 geldt de compensatieregeling voor de transitievergoeding. De HvA kan met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2015 de reeds betaalde transitievergoeding in het geval van ontslag na twee jaar ziekte, van het UWV terugvorderen. De terugvordering is door PSA in gang gezet.

Aanzegplicht voor tijdelijke arbeidsovereenkomsten die 6 maanden of langer hebben geduurd

Een tijdige aanzegging van einde tijdelijke arbeidsovereenkomst is een wettelijk voorschrift. Met ingang van 1 januari 2015 geldt een schriftelijke aanzegtermijn van één maand voor afloop van tijdelijke arbeidsovereenkomsten van 6 maanden of langer.

De HvA informeert uiterlijk één maand voor het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst de werknemer schriftelijk over:

a) het al dan niet voortzetten van de arbeidsovereenkomst; en

b) bij voortzetting, over de voorwaarden waaronder de arbeidsovereenkomst wordt verlengd.

Bij niet naleving van de verplichting onder a, is de werkgever een 'boete' aan werknemer verschuldigd van één bruto maandsalaris. Bij niet tijdige nakoming is de boete naar rato. Dit bedrag komt bovenop de wettelijke en bovenwettelijke WW. Bij niet naleving van de verplichting onder b, wordt de nieuwe tijdelijke arbeidsovereenkomst geacht te zijn voortgezet voor dezelfde tijd (ten hoogste voor één jaar) en op basis van dezelfde voorwaarden.

Anders dan bij de transitievergoeding (wordt 'ambtshalve' toegepast) dient de werknemer binnen 2 maanden na einde tijdelijke arbeidsovereenkomst, zelf actie te ondernemen. Aangezien de werknemer zich zal moeten beroepen op het niet (tijdig) aangezegd zijn, zal hij dit wel eerst moeten stellen. Vervolgens zal de HvA, aangezien op haar de plicht rust om aan te zeggen, moeten bewijzen dat zij dat ook daadwerkelijk en tijdig gedaan heeft. Het is aan te raden om in de begroting een bedrag te reserveren voor de gevallen waarbij niet wordt aangezegd en de werknemer de boete vordert.

3. Extern Personeel (PNID⁷)

Onder de externe loonkosten worden de kosten begrepen die ontstaan uit de werkzaamheden die worden verricht op basis van:

- een (model)overeenkomst conform de Wet dba;
- een detacheringsovereenkomst;
- een uitzendovereenkomst;
- inzet op basis van IB47.

Voor de HvA-afspraken voor het inzetten van externe arbeidsrelaties en het gebruik van de juiste vorm van inzet, wordt verwezen naar de daarvoor geldende beleids- en uitvoeringsafspraken. Zie medewerker intranet A-Z voor specialisten.

Toepassing in de personeelsbegroting:

In Sap BPC wordt de externe inzet begroot op functieniveau, zie toelichting in de begrotingshandleiding.

Door de directeuren P&O, P&C en het AC is eind 2012 vastgesteld dat t.b.v. een adequate monitoring een interne fte gelijk is aan een externe fte (zie de notitie “Verbetering registratie en rapportage PNID” – actualisatie 22-4-2013) Uitgangspunt daarbij is dat 1 fte staat voor een normjaartaak van 1659 uur.

		Per jaar	Per maand	Per week
1 FTE (conform Cao)	uren werk	1659	138,25	31,8
	uren verlof	219	18,25	4,2
	betaalde uren	1878	156,5	36

Deze tabel laat zien hoe 1 fte is opgebouwd in onze CAO. Aangezien een externe alleen wordt ingehuurd voor de te werken uren en verlof van een externe wordt verrekend via het uurloon wordt uitgegaan van de norm jaartaak van 1659 uur. De consequentie van deze definitie is dat een externe medewerker meer dan 1 fte kan werken. Dit uitgangspunt wordt gehanteerd in HvA data bij de berekening van externe formatie op basis van geregistreerde uren in SAP HR.

⁷ Personeel niet in Dienst

		Registratie in SAP HR	Boeking in SAP FI
Externe loonkosten	PNID	Detachering vanuit UvA	41.50.20 = Detachering vanuit UvA
		HvA-Jobservice	41.60.10 = HvA Jobservice
		Uitzendbureau/detacheringsbureau	41.60.00 = uitzendbureaus
		Individuele detachering vanuit andere (onderwijs)organisatie	41.50.10 = detacheringen
		ZZP'er	41.55.00 = ZZP'ers
		IB47 (geen registratie in SAP HR)	41.50.00 = IB47- betalingen 41.50.05 = IB47- vacatiegelden 41.50.06 = IB47- onkostenvergoedingen
Exploitatiekosten	Externe diensten	geen registratie in SAP HR	42.20.00 (= advies- en accountantskosten) 42.22.50 (= overig ingekochte diensten)

De begroting op functieprofiel resulteert in inzicht in externe formatie OP en OBP en externe loonkosten OP en OBP. De splitsing in externe loonkosten naar OP en OBP wordt echter niet vertaald naar de financiële begroting aangezien de registratie in SAP FI (nog) niet op deze manier is ingericht. Wel worden in de personeelsbegroting de begrote externe loonkosten verdeeld naar kostensoort. Zie voor een overzicht van deze kostensoorten (ofwel categorieën) het schema hieronder:

Het oranje gedeelte wordt in de personeelsbegroting begroot, het onderste gedeelte in de financiële begroting. De categorieën PNID (te weten: detachering vanuit UvA, inhuur vanuit HvA-Jobservice, Inhuur vanuit uitzendbureau / detacheringbureau, individuele detachering vanuit een andere (onderwijs)organisatie en ZZP'er) worden in SAP HR geregistreerd en het bedrag dat per kostensoort wordt begroot moet daarom ook in de personeelsbegroting worden gebaseerd op basis van functie en formatie⁸. De onderdelen IB47-betalingen, IB47-vacatiegelden en IB47-onkostenvergoedingen worden niet in SAP HR geregistreerd en worden daarom als vast bedrag begroot op tabblad overige personeelskosten.

De hierboven beschreven werkwijze maakt monitoring van begroting en realisatie van inzet PNID via HvA data mogelijk. De laatste genoemde onderdelen (IB47) beïnvloeden wel de GPL van externen aangezien hier geen formatie tegenover staat. Deze werkwijze is vastgesteld en het verschil dat hierdoor kan ontstaan is geaccepteerd.

GPL Externen:

In de personeelsbegroting kan de GPL aangepast worden aan het externe tarief. Houd bij de tariefstelling van uitzendkrachten rekening met het cao artikel B-4.

⁸ In de personeelsbegroting is het onderscheid tussen OP en OBP mogelijk, de registratie in SAP HR voorziet hier ook in, de registratie in SAP Financieel niet.

Bijlage 1: Loontabel overzicht

Uitgangspunten

Loontabel 2020 - 2021

Bruto looncomponenten

		2020 Begroting	2020 Werkelijk (s.v.z.april)	2021 Begroting
Bruto salaris				
	Salarisverhoging	1,00%	2,90%	4,00%
	Eenmalige uitkering			
	ingangsdatum	01-apr-20	01-jan-20	voor 2020 en 2021

ABP-complex

		2020 Begroting	2020 Werkelijk (s.v.z.april)	2021 Begroting
OP/NP/ANW-reparatie				
	franchise	€ 14.200	€ 14.200	€ 14.850
	premie	25,100%	24,900%	25,800%
	Anw-compensatie	0,000%	0,000%	0,000%
		25,100%	24,900%	25,800%
	werknemersdeel	7,537%	8,299%	8,400%
	werkgeversdeel	17,563%	16,601%	17,400%
Overgangspremie VPL (FPU)				
	franchise	geen	geen	
	premie	2,60%	2,60%	2,60%
	werknemersdeel	0,00%	0,00%	0,00%
	werkgeversdeel	2,60%	2,60%	2,60%
AOP				
	franchise	€ 21.250	€ 21.400	€ 21.850
	premie	0,30%	0,50%	0,60%
	werknemersdeel	0,09%	0,15%	0,20%
	werkgeversdeel	0,21%	0,35%	0,40%

Sociale verzekeringen

		2020 Begroting	2020 Werkelijk (s.v.z.april)	2021 Begroting
ZVW				
	maximum	€ 56.200	€ 57.232	€ 56.200
	premieloon			
	premie	7,20%	6,70%	7,00%

werknemersdeel	0,00%	0,00%	0,00%
werkgeversdeel	7,20%	6,70%	7,00%

WIA/WAO

maximum premiedagloon	€ 210,00	€ 219,28	€ 230,00
aantal dagen	260	260	260
maximum premieloon	€ 56.200	€ 57.232	€ 57.700
basispremie WAO/WIA	7,00%	7,27%	7,50%
uniforme premie WAO			
gedifferentieerde premie WGA			
Wga Vast premie	0,00%	0,00%	0,00%
Wga Flex premie	0,80%	0,77%	0,80%
ZW flex premie	0,25%	0,16%	0,20%
totaal premie	8,05%	8,20%	8,50%
werknemersdeel	0,00%	0,00%	0,00%
werkgeversdeel	8,05%	8,20%	8,50%

UFO en Kinderopvang

maximum premieloon	€ 56.200	€ 57.232	€ 57.700
premie UFO	0,78%	0,78%	0,78%
opslag kinderopvang	0,50%	0,50%	0,50%
totaal premie	1,28%	1,28%	1,28%
werknemersdeel	0,00%	0,00%	0,00%
werkgeversdeel	1,28%	1,28%	1,28%

Overige

	2020 Begroting	2020 Werkelijk (s.v.z.april)	2021 Begroting
Calculatiemarge	0,25%	0,25%	1,15%
Calculatiemarge: regulier	0,00%	0,00%	1,00%
Calculatiemarge: opslag toelage aanvulling salaris	0,25%	0,25%	0,15%

Overzicht ontwikkeling Loontabel: prijsniveau 2020 en 2021

schaal	fte's (jan-20)			Concept 2020 1.0			Werkelijke loontabel 2020 (s.v.z. april-20)			Concept 2021 1.0		
	OP	OBP	totaal	OP	OBP	totaal	OP	OBP	totaal	OP	OBP	totaal
1	-	-	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2	-	-	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
3	-	4,1	4,1	€ -	€ 154.146	€ 154.146	€ -	€ 155.997	€ 155.997	€ -	€ 160.311	€ 160.311
4	-	3,1	3,1	€ -	€ 142.701	€ 142.701	€ -	€ 144.385	€ 144.385	€ -	€ 148.543	€ 148.543
5	-	21,2	21,2	€ -	€ 1.014.771	€ 1.014.771	€ -	€ 1.026.609	€ 1.026.609	€ -	€ 1.056.427	€ 1.056.427
6	4,1	46,1	50,2	€ 180.708	€ 2.231.471	€ 2.412.179	€ 182.870	€ 2.257.474	€ 2.440.344	€ 188.087	€ 2.323.116	€ 2.511.203
7	5,7	147,8	153,5	€ 264.793	€ 7.865.714	€ 8.130.507	€ 267.921	€ 7.955.489	€ 8.223.410	€ 275.639	€ 8.190.356	€ 8.465.995
8	20,6	191,4	212,0	€ 1.105.029	€ 11.465.875	€ 12.570.904	€ 1.117.665	€ 11.593.591	€ 12.711.256	€ 1.150.642	€ 11.941.717	€ 13.092.359
9	72,7	145,1	217,8	€ 4.317.694	€ 9.854.772	€ 14.172.466	€ 4.366.122	€ 9.962.106	€ 14.328.228	€ 4.496.744	€ 10.265.844	€ 14.762.589
10	188,4	174,4	362,8	€ 13.550.256	€ 13.153.925	€ 26.704.181	€ 13.696.482	€ 13.294.535	€ 26.991.017	€ 14.110.750	€ 13.697.236	€ 27.807.986
11	897,7	181,3	1.079,0	€ 78.482.721	€ 15.630.058	€ 94.112.779	€ 79.336.700	€ 15.800.154	€ 95.136.854	€ 81.712.259	€ 16.273.177	€ 97.985.436
12	707,6	159,8	867,4	€ 70.359.102	€ 15.832.003	€ 86.191.105	€ 71.125.787	€ 16.004.558	€ 87.130.345	€ 73.267.121	€ 16.486.229	€ 89.753.349
13	58,2	61,8	120,0	€ 6.166.552	€ 6.717.841	€ 12.884.394	€ 6.233.840	€ 6.791.045	€ 13.024.885	€ 6.422.050	€ 6.996.513	€ 13.418.563
14	5,8	41,0	46,8	€ 650.331	€ 4.818.213	€ 5.468.544	€ 657.448	€ 4.870.784	€ 5.528.232	€ 677.325	€ 5.018.645	€ 5.695.970
15	24,5	7,9	32,4	€ 3.118.325	€ 1.022.039	€ 4.140.363	€ 3.152.383	€ 1.033.185	€ 4.185.567	€ 3.248.371	€ 1.064.694	€ 4.313.065
16	14,8	10,0	24,8	€ 2.036.138	€ 1.406.914	€ 3.443.052	€ 2.059.391	€ 1.423.123	€ 3.482.514	€ 2.112.859	€ 1.458.777	€ 3.571.636
17	1,0	-	1,0	€ 147.397	€ -	€ 147.397	€ 149.163	€ -	€ 149.163	€ 152.782	€ -	€ 152.782
18	-	-	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
SA	-	1,3	1,3	€ -	€ 67.363	€ 67.363	€ -	€ 67.078	€ 67.078	€ -	€ 69.169	€ 69.169
totaal	2.001,0	1.196,5	3.197,5	€ 180.379.047	€ 91.377.807	€ 271.756.854	€ 182.345.772	€ 92.380.114	€ 274.725.885	€ 187.814.629	€ 95.150.753	€ 282.965.383
GPL				€ 90.144	€ 76.374	€ 84.992	€ 91.127	€ 77.212	€ 85.920	€ 93.860	€ 79.527	€ 88.497
Vershil t.o.v. concept loontabel 2020							1,09%	1,10%	1,09%	4,12%	4,13%	4,12%
Vershil t.o.v. werkelijke loontabel 2020 (s.v.z. april)										3,00%	3,00%	3,00%



Bijlage 4

Financieel kader begroting HvA 2021

Klik hier als u tekst wilt invoeren.

VERSIE 0.7

Inhoudsopgave

1	(Concept) financieel kader begroting HVA	3
2	Kader Diensten	5
3	Kader Bestuursstaf	7
4	Kader Vastgoed	8
5	Financiële Posten	9
6	Deelnemingen.....	10
7	Kader mobiliteit HVA	10
8	Kader IV Portfolio / Digitale Organisatiestrategie	10
9	Kader Financieringsbudget Centraal.....	11
10	Kader Beleidsbudget Centraal.....	12
11	Totstandkoming kaders diensten	14
	11.1 Facility Services	16
	11.2 ICT-Services	17
	11.3 Bibliotheek	18
	11.4 Administratief Centrum	18
	11.5 Studentenzaken	19
	11.6 IXA	19
12	Totstandkoming kaders staven	20



1 (Concept) financieel kader begroting HVA

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Financieel toetsingskader 2021	Ref. begr.	Kader 2021	Faculteiten	Kader 2021	Diens-ten	Best.-staf	Vast-goed	HVA Overig	Kaderbrief 2020	Toeg-e-	Begroting 2020	
Opbrengst rijksbijdrage faculteiten	308.996	76,6%	308.996	78,2%				8.482	287.372	0,0%	292.127	76,5%
Opbrengst rijksbijdrage beleidsbudget centraal	8.482	2,1%							7.534	-0,2%	6.975	1,8%
Opbrengst collegegelden	85.936	21,3%	85.936	21,8%					80.765	0,2%	82.980	21,7%
Totaal opbrengst rijksbijdrage en collegegelden	403.414	100,0%	394.932	100,0%				8.482	375.670	0,0%	382.082	100,0%
Dekking Staven en Diensten					86.972	24.528	41.441					
Totaal	403.414	100,0%	394.932	100,0%	86.972	24.528	41.441	8.482	375.670	0,0%	382.082	100,0%
Faculteiten t.b.v. Onderwijs	194.762	48,3%	194.762	49,3%					219.889	-0,6%	221.201	57,9%
Faculteiten t.b.v. Onderzoek	12.467	3,1%	12.467	3,2%					11.330	0,0%	11.704	3,1%
Faculteiten t.b.v. Innovatie	-	0,0%	-	0,0%					-	0,9%	3.366	0,9%
Faculteiten t.b.v. Specifieke doelsubsidies	715	0,2%	715	0,2%					90	0,3%	1.114	0,3%
Faculteiten t.b.v. Maatregelen van Rijn	28.266	7,0%	28.266	7,2%					-	0,0%	-	0,0%
Faculteiten t.b.v. Studievoorschotmiddelen	21.002	5,2%	21.002	5,3%					11.085	3,0%	11.086	2,9%
Faculteiten t.b.v. Solidariteitsmiddelen	5.042	1,2%	5.042	1,3%					4.600	1,2%	5.042	1,3%
Faculteiten t.b.v. Gezamenl. kst. onderwijs	1.294	0,3%	1.294	0,3%					-	0,2%	893	0,2%
Diensten	70.678	17,5%			70.678				67.611	18,0%	69.088	18,1%
Bestuursstaf	20.869	5,2%			20.869				18.826	5,0%	18.827	4,9%
Vastgoed	41.441	10,3%				41.441			40.842	10,9%	39.689	10,4%
Mobiliteit HVA	750	0,2%					750		815	0,2%	750	0,2%
IV-portfolio /digitale organisatie strategie	5.175	1,3%					5.175		5.175	1,4%	5.175	1,4%
Financieringsbudget centraal	6.257	1,6%					6.257		4.231	1,1%	678	0,2%
Beleidsbudget centraal	8.754	2,2%					8.754		6.503	1,7%	8.445	2,2%
Totaal directe kosten eenheden	417.472	103,5%	263.548	66,7%	70.678	20.869	41.441	20.936	390.997	104,1%	397.058	103,9%
Totaal interne verrekningen	-	0,0%	132.961	33,7%	16.294	3.659	-	27	-	0,0%	-	0,0%
Bruto resultaat	14.058-	-3,5%	1.577-	-0,4%	-	-	-	12.481-	15.327-	-4,1%	14.976-	-3,9%
Risicovoorziening HVA	4.034	1,0%	4.034	1,0%					3.757	1,0%	3.750	1,0%
Netto resultaat	18.092-	-4,5%	5.611-	-1,4%	-	-	-	12.481-	19.084-	-5,1%	18.726-	-4,9%
Saldo financiële posten	10.375	2,6%						10.375	8.739	2,3%	8.412	2,2%
Deelnemingen	906	0,2%						906	1.045	0,3%	1.045	0,3%
Nettoresultaat HVA	6.811-	-1,7%	5.611-	-1,4%	-	-	-	1.200-	9.300-	-2,5%	9.269-	-2,4%

Toelichting (concept) financieel toetsingskader

De samenvatting van het financieel toetsingskader 2021 geeft inzicht in de financiële uitkomst van het kaderstellingsproces en is richtinggevend voor de begroting 2021. Het totale kaderstellend resultaat voor 2021 bedraagt +/- € 6,8 miljoen. In het kader wordt gewerkt met inschattingen en voorstellen. Deze kunnen nog wijzigen bij VJN en Rijksbegroting 2020. De concept kaders van de Diensten, Bestuursstaf en Vastgoed zijn voor de wijzigingen in het kader nog onder voorbehoud van advisering en besluitvorming. Verder zijn er nog kaderwijzigingen in voorbereiding. Hiervoor zijn activiteiten in het kader opgenomen maar nog op pro memorie (P.M.) gesteld omdat de (structurele) kosten nog in beeld moeten worden gebracht. In deze bijlage 4 zijn de onderliggende toetsingskaders per eenheid zijn opgenomen. Tevens is hierin de ontwikkeling van het kader van 2020 naar kader 2021 beschreven.

Het toetsingskader wordt gebruikt om grip te houden op de financiële ontwikkeling, de verdeling van middelen over eenheden, en de financiële verhoudingen. Het geeft inzicht in:

1. De absolute en relatieve omvang van de functionele-kaders en de onderlinge verhoudingen.
2. De omvang van activiteiten-kaders op hoofdlijnen (eea conform allocatiemodel HVA en kaderbrief).
3. Het kaderstellende resultaat 2021.
4. De vergelijkende cijfers voor het kader 2021 met het kader 2020, en de begroting 2020.
5. Inzicht in ontwikkeling van het kader van 2020 naar 2021 en tov begroting 2020.

Het kader voor de faculteiten neemt in 2021 met € 11,4 miljoen toe ten opzichte van 2020. Het financieringsbudget wordt o.a. gebruikt voor de dekking van de rente over de nieuwbouw CRH en voor dubbele huisvestingslasten in verband met de verhuizing van diensten van LWB naar Hogehilweg. De IV-portfolio omvat projecten en digitale organisatieontwikkelingen. Beide budgetten worden gefinancierd uit het financieringssaldo financiële posten. Het financieringssaldo is positief omdat de HVA voor een groot deel van haar activa uit eigen middelen financiert.

2 Kader Diensten

Algemeen

De Diensten in het kader omvatten de directe kosten van de volgende diensten:

- Facility Services (FS)
- ICT Services (ICTS)
- Bibliotheek
- Administratief Centrum (AC)
- Studentzaken (SZ)
- IXA

In lijn met het algehele kader en gelet op de ontwikkelingen zal het kader voor de diensten in 2021 gelijk zijn aan het kader 2020 plus loon- en prijsbijstelling (op basis van aanvraag) en nieuwe of intensivering dienstverlening zoals besproken in het BVO

Het gaat hierbij om de volgende aanpassingen:

1. Afloop tijdelijke toekenningen;
2. Actualisatie afschrijvingslasten en interne rente;
3. Toekennen loon- en prijscompensatie (op basis van aanvraag);
4. Nieuwe of intensivering dienstverlening (besproken in BVO);
5. HVA breed budget neutrale verschuivingen.

De directe kosten diensten zijn gebaseerd op ongewijzigd beleid 2021, ofwel raming 2021 afgegeven bij begroting 2020. Deze raming is gebaseerd op het begroot prijspeil 2020. Vervolgens worden de directe kosten ongewijzigd beleid 2021 aangevuld met effecten waarmee bij het opstellen van de begroting 2020 en raming 2021 (nog) geen rekening is gehouden, namelijk:

- Effecten in de materiële vaste activa tot en met 1 maart 2020;
- Effecten uit de Onderhanden Werk-positie per 1 maart 2020;
- Kosten nieuwe activiteiten die niet in de raming 2021 zijn opgenomen nadat deze door het CvB zijn goedgekeurd

In de raming 2021 is rekening gehouden met de uit de investeringsbegroting 2020 en investeringsraming 2021 voortvloeiende afschrijvings- en interne rentelasten. De uitgaven die hiervoor worden gedaan kunnen alleen worden gedaan op basis van een goedgekeurde investeringsbegroting.

Het toetsingskader voor de faculteiten betreft uitsluitend de eerste geldstroom activiteiten (rijksbijdragen en collegegelden). Daarnaast hebben de faculteiten nog overige inkomsten uit de 2^e en 3^e geldstroom en eventuele overige baten. Daarentegen is het kader van de diensten en staf limitatief. Vanuit de diensten en bestuursstaf kan groei of extra ondersteuning nodig zijn betrekking hebbende op deze 2^e en 3^e geldstroom.



Zodra de kaders van de diensten beschikbaar zijn wordt de interne verrekening naar de afzonderlijke staven en diensten aan het directe kostenkader toegevoegd. Hierdoor ontstaat het totale kostenkader voor de staven en diensten.

Het kader voor de verdeling van de indirecte kosten / interne verrekening diensten 2021 is gebaseerd op de gemaximeerde raming 2021 en de relatieve verdeling 2020.

Overige uitgangspunten

- Voor de diensten wordt rekening gehouden met een looncompensatie van 2,5%;
- Afschrijvings- en rentelasten 2021 zijn gecorrigeerd n.a.v. doorrekening MVA o.b.v. activelijst 1 maart 2020 en investeringsbegrotingen 2020 en 2021.

Tabel 3 Verwachte directe kosten en kader 2021 Diensten

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Centrale Diensten	Ref. begrot	Kader 2021	Begr. 2020	Kader 2019
Opbrengsten Rijksbijdrage en collegegelden	403.414		382.082	
Facility Services	27.211	6,7%	26.752	7,0%
ICT-Services	22.833	5,7%	22.356	5,9%
Bibliotheek	5.087	1,3%	5.030	1,3%
Administratief Centrum	8.131	2,0%	8.318	2,2%
Studentenzaken	6.767	1,7%	6.090	1,6%
Totaal Diensten	70.029	17,4%	68.546	17,9%

Samenvatting mutatie kader Centrale Diensten 2021 ten opzichte van begroting 2020	
Directe kosten begroting 2020	68.546
Herijking afschrijvings- en rentelasten	809-
Afloop tijdelijke toekenningen 2020:	779-
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	303
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	1.906
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	70
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	793
Absoluut kader 2021	70.030

Tabel Financieel toetsingskader 2021 IXA	
Totale kosten begroting 2020	552
Af: Interne verrekening diensten	10-
Directe kosten begroting 2020	542
Bij: Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	8
Directe kosten raming 2020 obv ongewijzigd beleid	550
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	8-
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	
Ondersteuning CoE's	95
Algemeen:	
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	11
Absoluut kader 2021	648



3 Kader Bestuursstaf

Algemeen

De Bestuursstaf in het kader omvatten de directe kosten van de volgende stafafdelingen:

- Financiën Planning en Control
- Human Resources
- Communicatie
- Onderwijs en Onderzoek
- Bestuursondersteuning
- Audit
- Institutional Research
- Bedrijfsvoering Bestuursstaf
- Juridische Zaken
- Vastgoed en Huisvestingsbeleid
- HvA Academie
- Informatie Regie Secretariaat

De directe kosten Bestuursstaf zijn gebaseerd op gewijzigd beleid 2021, ofwel raming 2021 afgegeven bij begroting 2020. Deze raming is gebaseerd op het begroot prijspeil 2020. Vervolgens worden de directe kosten opgewijzigd beleid 2021 aangevuld met kosten nieuwe activiteiten die niet in de raming 2021 zijn opgenomen. Deze activiteiten mogen pas in de begroting worden opgenomen na besluit CvB.

De kosten van de Bestuursstaf worden doorbelast op basis van een percentage (bijdrage overhead).

Overige uitgangspunten

- Voor de bestuursstaf wordt rekening gehouden met een looncompensatie van 2,5%;
- Voor de variabele budgetten t.b.v. Studiekeuzemiddelen en Onderzoekshuis is het voorstel deze met ingang van 2021 over te hevelen naar het vaste directe kostenkader van de Bestuursstaf. Dit betekent dat de tarieven voor Onderzoekshuis (tevredenheidsonderzoeken) van €8 (inschrijvingen studenten t-2) en Studievoorlichting van €30 (instroom studenten t-2) komen te vervallen.
- De operationele verantwoordelijkheid voor het doen van uitgaven in het kader van Arbeids Gerelateerde Zorg (inzet taxi's, coaching) is decentraal belegd bij de eenheden. Voorstel is de budgetverantwoordelijkheid hiermee in lijn te brengen (eenheden zelf hiervoor laten begroten) en het huidige centrale budget van €130k in mindering te brengen op het directe kader van HR. Het voorstel is reeds besproken met HR hoofden van de faculteiten.

Tabel 4 Verwachte directe kosten en kader 2020 Bestuursstaf

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel opbouw toetsingskader Bestuursstaf per afdeling	Ref. begrot	Kader 2021	Begr. 2020	Kader 2020
Opbrengsten Rijksbijdrage en collegegelden	403.414		382.082	
Financiën Planning en Control	2.164	0,5%	2.133	0,6%
Human Resources	2.317	0,6%	2.288	0,6%
Communicatie	4.148	1,0%	3.394	0,9%
Onderwijs en Onderzoek	2.462	0,6%	1.970	0,5%
Bestuursondersteuning	3.395	0,8%	3.147	0,8%
Audit	481	0,1%	473	0,1%
Institutional Research	1.312	0,3%	932	0,2%
Bedrijfsvoering Bestuursstaf	1.861	0,5%	1.834	0,5%
Juridische Zaken	718	0,2%	704	0,2%
Vastgoed en Huisvestingsbeleid	485	0,1%	474	0,1%
HvA Academie	849	0,2%	819	0,2%
Informatie Regie Secretariaat	677	0,2%	659	0,2%
Totaal Bestuursstaf 2021	20.869	4,9%	18.827	4,7%

Samenvatting mutatie kader Bestuursstaf 2021 ten opzichte van begroting 2020	
Directe kosten begroting 2020	18.827
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:	-
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	75
Besproken in het CvB, maar nog geen besluit:	180
Voorstel nog niet toegelicht in CvB:	419
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	1.016
Looncompensatie 2020 Staven en Diensten 2,50%	352
Absoluut kader 2021	20.869

4 Kader Vastgoed

Met ingang van kalenderjaar 2017 is het eigenaarsdeel van de huisvestingslasten budgettair neutraal (m.u.v. personeel) ondergebracht binnen de eenheid Vastgoed en worden via doorbelasting verrekend met de gebruikers.

De toetsing van de betaalbaarheid van de vastgoedportefeuille vindt plaats aan de hand van de volgende twee criteria:

- De eigenaarslasten die verbonden zijn aan de portefeuille en de ontwikkelingen die noodzakelijk zijn om tot een goede portefeuille te komen, mogen in relatie tot de baten van de HvA (Rijksbijdrage + collegegelden + externe opbrengsten) voor de periode tot 2023 niet meer dan gemiddeld 12% per jaar bedragen.
- De investeringen in de vastgoedportefeuille worden getoetst aan de solvabiliteit van de HvA.

De directe kosten Vastgoed zijn gebaseerd op gewijzigd beleid 2021, ofwel raming 2021 afgegeven bij begroting 2020. Deze raming is gebaseerd op het begroot prijspeil 2020. Vervolgens worden de directe kosten op gewijzigd beleid 2021 aangevuld met effecten waarmee bij het opstellen van de begroting 2020 en raming 2021 (nog) geen rekening is gehouden, namelijk:

- Effecten in de materiële vaste activa tot en met 1 maart 2020;



- Kosten nieuwe activiteiten die niet in de raming 2021 zijn opgenomen nadat deze door het CvB zijn goedgekeurd. Invulling hiervan heeft plaatsgevonden uit de afstemminggesprekken met de directie diensten.

Overige uitgangspunten

- Voor Vastgoed wordt rekening gehouden met een prijscompensatie op basis van aanvraag.
- De rente over nieuwbouw Conradhuis en dubbele huur LWB en HIH zijn t.l.v. financieringsbudget gebracht.

Tabel 5 Verwachte directe kosten en kader 2020 Vastgoed

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Vastgoed	
Totale kosten begroting 2020	42.199
Af: Interne verrekening diensten	2.510-
Directe kosten begroting 2020	39.689
Af: Afschrijvingslasten 2020 obv ongewijzigd beleid	15.273-
Interne rente 2020 obv ongewijzigd beleid	12.193-
Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	392-
Bij: Afschrijvingslasten 2021 obv ongewijzigd beleid	16.334
Interne rente 2021 obv ongewijzigd beleid	13.067
Directe kosten raming 2021 obv ongewijzigd beleid	41.232
Doorberekening MVA 01-03-2020 op raming 2021:	
* Afschrijvingslasten 2021	943-
* Interne rente 2021	874
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	392
Terugdraaien tijdelijke toekenningen 2020:	
Afronden project 2020 verhuiskosten FMB	348-
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	
Huur Hogehilweg centrale diensten	800
Verhuiskosten centrale diensten	125
Exploitatiekosten (verhuis en schoonmaak) inpassingsplan Amstelcampus	144
Exploitatiekosten Conradhuis	251
Verlaging huurbaten (corr huur UvA, NU, div overige)	540
Huur Science Park Technische Natuurkunde	105
Huur Hilversum Make IT Work	635
Conradhuis	P.M.
Duurzaamheid	P.M.
Risico USC	P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
Mutatie groot onderhoud (obv mjop)	205-
Huur Borchland	200-
Financiering dubbele lasten Leeuwenburg huisv. diensten vanuit HVA Overig	1.034-
Financiering rente bouw Conradhuis vanuit HVA Overig	1.117-
Prijsstijgingen	190
Absoluut kader 2021	41.441

5 Financiële Posten



Het kaderstellend budget financiële posten is als bepaald:

- Rentebaten en –lasten uit leningen o/g en leningen u/g conform aflossingsschema’s lopende leningen
- Interne rente 4,5%. Gebaseerd op de MVA en de investeringsbegrotingen 2020 en 2021.
- Rentebaten uitstaande middelen. Voor de kaderstelling is verondersteld dat het rendement op het saldo uitstaande middelen in 2021 nihil zal zijn.

Tabel 6 Specificatie financiële posten

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Financiële Posten	Ref. begrot	Begr. 2020
Renteopbrengsten		
Interne rente 4,5%	15.206	13.470
Leningen u/g deelnemingen	1.393	1.454
Uitstaande middelen	-	-
Totaal renteopbrengsten	16.599	14.924
Rentelasten		
Leningen o/g	6.223	6.512
Totaal rentelasten	6.223	6.512
Resultaat financiële posten	10.375	8.412

6 Deelnemingen

Kaderstellend is het resultaat deelnemingen op € 906k gezet.

7 Kader mobiliteit HVA

Het budget HVA Overig is opgebouwd uit de volgende onderdelen, waarbij de volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

Tabel 7 Specificatie mobiliteit HVA

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Mobiliteit HVA	Ref. begrot	Begr. 2020
Totale kosten	750	782
Af: Interne verrekening diensten	-	32-
Directe kosten	750	750
Toelichting		
Voorziening risico wachtgeld	500	500
Voorziening risico jubilea	150	150
Voorziening risico langdurig zieken	100	100
Resultaat Mobiliteit HVA	750	750

8 Kader IV Portfolio / Digitale Organisatiestrategie

Het kaderstellend budget IV Portfolio / Digitale Organisatiestrategie is ongewijzigd gezet op € 5.175k

9 Kader Financieringsbudget Centraal

Het budget HVA Overig is onderverdeeld naar een Financieringsbudget en een Beleidsbudget Centraal. Het Financieringsbudget Centraal is opgebouwd uit de volgende onderdelen, waarbij de volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

Tabel 8 Specificatie Beleidsbudget Centraal

*Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken*

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Financieringsbudget centraal	Ref. begrot	Begr. 2020
Totale kosten	6.257	678
Toelichting		
Onttrekking bestemmingsreserve SVM thema 4 (SMFB)	1.000	400
Onttrekking bestemmingsreserve SVM niet besteed faculteiten	-	300
Onttrekking bestemmingsreserve reg. samenwerkingsverbanden	-	300
Financieringsbudget aanvullend Faculteiten	-	1.674
Financieringsbudget versnellingsagenda ICT	300	300
Financieringsbudget begeleiding meerjareninvesteringsplannen	200	200
Financieringsbudget ontvlechting IRS en vorming DSI	83	-
Financieringsbudget overgangsregeling allocatiemodel FG en FBSV	-	275
Financieringsbudget VG imv dubbele huisv. lasten diensten LWB	1.034	
Financieringsbudget VG ivm interne rente OHW Conradhuis	1.117	
Financieringsbudget aanvullend onbenoemd	2.523	113
Beschikbaar uit risico voorzieningen faculteiten	4.034-	3.750-
Budget t.b.v. risico's dekkingsverschil Diensten/VG	4.034	867
Meer rijksbijdrage verdeeld vgl intern allocatiemodel	-	2.795-
Onttrekking best. reserve onderzoek rijksbijdrage 2018	-	400
Onttrekking best. reserve referentieramingen 2019	-	1.400
Onttrekking best. reserve referentieramingen 2018	-	400
Verhoging budget ivm meer verdeelde rijksb na ontr. Best. Res.	-	595
Resultaat Financieringsbudget centraal	6.257	678

10 Kader Beleidsbudget Centraal

Het budget Beleidsbudget Centraal is opgebouwd uit de volgende onderdelen, waarbij de volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

Tabel 9 Specificatie Beleidsbudget Centraal

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2020 Beleidsbudget Centraal	Ref. begrot	Begr. 2020
Opbrengsten		
Rijksbijdragen centraal geparkeerd beschikbaar voor:		
Student Gebonden Financiering onverdeeld	-	1.581
subtotaal	-	1.581
Penvoering HvA Breed Programma:		
Toegepast onderzoek	-	689
HvA brede lecoren restant	-	1
subtotaal	-	690
Geormerkte toekenningen:		
Holland scholarship	80	80
Nationaal Platform Onderzoek	307	307
Versterking regionale samenwerkingsverbanden	810	555
subtotaal	1.197	942
Specifieke beleidsbudgetten:		
Lector topsport	-	125
Holland scholarship	135	-
Diversiteit en inclusiviteit	2.000	2.000
Nieuwe opleidigen	1.000	198
Masterontwikkeling	-	350
Leven lang ontwikkelen	-	450
Digital society school	-	450
HvA en de stad	-	288
Duurzaamheid	400	400
HR agenda	225	-
Beleidsbudget nog te verdelen	2.067	-
Beleidsbudget CvB	300	1.138
Studievoorschotmiddelen thema 4	1.159	1.159
subtotaal	7.286	6.557
Tekort i.v.m. te veel verdeelde rijksbijdragen	-	2.795-
Totaal opbrengsten	8.482	6.975



Lasten		
Financieringsbudgetten uit centraal geparkeerde rijksbijdragen:		
Holland scholarship	215	80
HvA brede lectoren restant	-	1
Nationaal Platform Onderzoek	307	307
Lector topsport	-	125
HR agenda	225	-
Beleidsbudget CvB:		
Holland scholarship	-	135
Governance	-	80
IP Programma's O&O	-	311
Samen Doen! FS	-	170
Tijdelijke overdracht formatie IRS naar ICTS	-	137
Ontvlechting IRS en vorming DSI	-	83
Versterking HR-agenda	-	225
Beleidsbudget CvB onbenoemd	300	-
Beleidsbudget Studievoorschotmiddelen thema 4:		
Studeren met een functiebeperking/Goed Georganiseerd Onderwijs	1.159	1.159
Beleidsbudget Toegepast Onderzoek:		
Programma Artificial Intelligence	-	689
Beleidsbudget versterken regionale samenwerkingsverbanden:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage	810	555
Beleidsbudget Diversiteit en inclusiviteit:		
Financieringsbudget centraal traineeprogramma	238	414
Financieringsbudget loonkosten trainees	2.034	1.838
Beleidsbudget Nieuwe opleidingen:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage onverdeeld	1.000	198
Beleidsbudget Masterontwikkeling:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage	-	350
Beleidsbudget Leven Lang Ontwikkelen:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage gereserveerd	-	450
Beleidsbudget Digital Society School:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage gereserveerd	-	450
Beleidsbudget Duurzaamheid:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage gereserveerd	400	400
Beleidsbudget HvA en de stad:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage gereserveerd	-	288
Beleidsbudget aanvullend budget faculteiten:		
Financieringsbudget uit rijksbijdrage	2.067	-
Totaal lasten	8.754	8.445
Resultaat Beleidsbudget Centraal	272-	1.470-

11 Totstandkoming kaders diensten

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Centrale Diensten	
Totale kosten begroting 2020	81.881
Af: Interne verrekening diensten	13.335-
Directe kosten begroting 2020	68.546
Af: Afschrijvingslasten 2021 obv ongewijzigd beleid	6.509-
Interne rente 2020 obv ongewijzigd beleid	1.085-
Verlaging personeels- en overige exploitatielasten obv raming 2021	957- A)
Bij: Afschrijvingslasten 2021 obv ongewijzigd beleid	6.284
Interne rente 2021 obv ongewijzigd beleid	1.249
Directe kosten raming 2021 obv ongewijzigd beleid	67.528
Doorberekening MVA 01-03-2020 op raming 2021:	
* Afschrijvingslasten 2021	573-
* Interne rente 2021	176-
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	957 A)
FS:	
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:	
Structureel herstel ontvlechting FS/VG	129-
Verlaging tijdelijk budget 2020 Samen Doen!	170-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 Samen Doen!	170
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	
Energiebelasting	350
Energietarieven	185
Digitaal Toetsen	34
Beveiliging	418
Schoonmaak	125
Fietscoaches	P.M.
Energiebesparing	80-
Verkorten openingstijden en sluiting tijdens vakanties	410-
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	
Herstel ontvlechting FS/VG (CvB besluit 2019, structureel verwerken)	129
Energietransitie	P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
Mutatie kaderverschuiving VG naar FS (ongewijzigd €500k)	-
ICTS:	
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:	
50% Agile ondersteuning	100-
50% Cloud	39-
50% Automatiseren Basis infrastructuur	51-
37,5% Continuous Automation	76-
50% User Experience	13-
Verlaging tijdelijk budget 2020 tijdelijke overdracht formatie IRS naar ICTS	137-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 tijd overdr formatie IRS naar ICTS	137
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	
Informatiebeveiliging: Security I - Uitbreiding	650
Plagiaatdetectie - Urkund (beheer)	12
Feedback Fruits	85
Brightspace HVA - Beheer Cosmos	80
Qualtrics	60
HVA Website	300
Premium abonnement van Bongo Virtual Classroom	100
Licentiekosten Microsoft Pro Plus/Office 365	36-
Sharepoint - 2AT verlenging (wellicht 2022)	400-
Onbenoemde taakstelling	150-



Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord		
SAP roadmap miv 2021: SAP Success Factors Recruiting		69
SAP roadmap miv 2021: SAP Success Factors Performance & Goals		53
Office 365 (vanaf 2022)		P.M.
GGO		P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:		
Mutatie kaderverschuiving VG naar ICTS (van € 200k nr € 150k)		50-
Centraliseren licentiekosten Communicatie (van Communicatie naar ICTS)		63
Security II (CISO) (van ICTS naar BO)		150-
Budget t.b.v. formatie IRS naar ICTS		137
Bibliotheek:		
Administratief Centrum:		
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:		
Onderzoeksgeld (F en P Kolom)		75-
Externe diensten Fiscaal		60-
Personeel 2,7fte		184-
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:		
Ontwikkeling Fiscaal team <<tijdelijk>>		60
Vervanging Aris <<tijdelijk>> on hold		-
Digitalisering en automatisering financiële processen on hold		P.M.
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord		
GGO Ontwikkeling en beheer van Mijn HvA-app (GGO)		P.M.
GGO Inzet coördinatie GGO <<tijdelijk>>		P.M.
GGO Security SIS		P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:		
Beheer InProces (van Kader BS naar AC)		70
Studentenzaken:		
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:		
Werkdruk studentdecanaat (0,6 fte)		52-
Toegelicht in BVO (voorgelegd aan CBO), nog geen CvB besluit:		
Soft Landing		58
Student Engagment		172
Tune In		43
Exchange studiegids		15
Student in de Klas		44
Studeren met een functiebeperking		191
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord		
Werkdruk studentdecanaat (0,6 fte) (tijdelijk niet in tarief!)		52
Algemeen:		
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten	2,50%	793
Absoluut kader 2021		70.030



11.1 Facility Services

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Facility Services	
Totale kosten begroting 2021	28.927
Af: Interne verrekening diensten	2.174-
Directe kosten begroting 2020	26.752
Af: Afschrijvingslasten 2020 obv ongewijzigd beleid	3.383-
Interne rente 2020 obv ongewijzigd beleid	697-
Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	420-
Bij: Afschrijvingslasten 2021 obv ongewijzigd beleid	3.401
Interne rente 2021 obv ongewijzigd beleid	902
Directe kosten raming 2021 obv ongewijzigd beleid	26.554
Doorberekening MVA 01-03-2020 op raming 2021:	
* Afschrijvingslasten 2021	390-
* Interne rente 2021	210-
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	420
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:	
Structureel herstel ontvlechting FS/VG	129-
Verlaging tijdelijk budget 2020 Samen Doen!	170-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 Samen Doen!	170
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	
Energiebelasting	350
Energietarieven	185
Digitaal Toetsen	34
Beveiliging	418
Schoonmaak	125
Fietscoaches	P.M.
Energiebesparing	80-
Verkorten openingstijden en sluiting tijdens vakanties	410-
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	
Herstel ontvlechting (CvB besluit 2019, structureel verwerken)	129
Energietransitie	P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
Mutatie kaderverschuiving VG naar FS (ongewijzigd €500k)	-
Algemeen:	
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	215
Absoluut kader 2021	27.211

A)



11.2 ICT-Services

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 ICT-Services	
Totale kosten begroting 2020	23.557
Af: Interne verrekening diensten	1.201-
Directe kosten begroting 2020	22.356
Af: Afschrijvingslasten 2020 obv ongewijzigd beleid	2.450-
Interne rente 2020 obv ongewijzigd beleid	311-
Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	290-
Bij: Afschrijvingslasten 2021 obv ongewijzigd beleid	2.323
Interne rente 2021 obv ongewijzigd beleid	295
Directe kosten raming 2021 obv ongewijzigd beleid	21.923
Doorberekening MVA 01-03-2020 op raming 2021:	
* Afschrijvingslasten 2021	186-
* Interne rente 2021	44
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	290
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:	
50% Agile ondersteuning	100-
50% Cloud	39-
50% Automatiseren Basis infrastructuur	51-
37,5% Continuous Automation	76-
50% User Experience	13-
Verlaging tijdelijk budget 2020 tijdelijke overdracht formatie IRS naar ICTS	137-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 tijd overdr formatie IRS naar ICTS	137
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	
Informatiebeveiliging: Security I - Uitbreiding	650
Plagiaatdetectie - Urkund (beheer)	12
Feedback Fruits	85
Brightspace HVA - Beheer Cosmos	80
Qualtrics	60
HVA Website	300
Premium abonnement van Bongo Virtual Classroom	100
Licentiekosten Microsoft Pro Plus/Office 365	36-
Sharepoint - 2AT verlenging (wellicht 2022)	400-
Onbenoemde taakstelling	150-
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	
SAP roadmap miv 2021: SAP Success Factors Recruiting	69
SAP roadmap miv 2021: SAP Success Factors Performance & Goals	53
Office 365 (vanaf 2022)	P.M.
GGO	P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
Mutatie kaderverschuiving VG naar ICTS (van € 200k nr € 150k)	50-
Centraliseren licentiekosten Communicatie (van Communicatie naar ICTS)	63
Security II (CISO) (van ICTS naar BO)	150-
Budget t.b.v. formatie IRS naar ICTS	137
Algemeen:	
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	218
Absoluut kader 2021	22.833



11.3 Bibliotheek

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Bibliotheek	
Totale kosten begroting 2020	11.421
Af: Interne verrekening diensten	6.391-
Directe kosten begroting 2020	5.030
Af: Afschrijvingslasten 2020 obv ongewijzigd beleid	132-
Interne rente 2020 obv ongewijzigd beleid	33-
Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	0- A)
Bij: Afschrijvingslasten 2021 obv ongewijzigd beleid	132
Interne rente 2021 obv ongewijzigd beleid	33
Directe kosten raming 2021 obv ongewijzigd beleid	5.029
Doorberekening MVA 01-03-2020 op raming 2021:	
* Afschrijvingslasten 2021	1
* Interne rente 2021	10-
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	0 A)
Algemeen:	
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	66
Absoluut kader 2021	5.087

11.4 Administratief Centrum

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Administratief Centrum	
Totale kosten begroting 2020	10.822
Af: Interne verrekening diensten	2.504-
Directe kosten begroting 2020	8.318
Af: Afschrijvingslasten 2020 obv ongewijzigd beleid	543-
Interne rente 2020 obv ongewijzigd beleid	44-
Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	226- A)
Bij: Afschrijvingslasten 2021 obv ongewijzigd beleid	428
Interne rente 2021 obv ongewijzigd beleid	19
Directe kosten raming 2020 obv ongewijzigd beleid	7.952
Doorberekening MVA 01-03-2020 op raming 2021:	
* Afschrijvingslasten 2021	2
* Interne rente 2021	-
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	226 A)
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:	
Onderzoeksgeld (F en P Kolom)	75-
Externe diensten Fiscaal	60-
Personeel 2,7fte	184-
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	
Ontwikkeling Fiscaal team <<tijdelijk>>	60
Vervanging Aris <<tijdelijk>> on hold	-
Digitalisering en automatisering financiële processen on hold	P.M.
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	
GGO Ontwikkeling en beheer van Mijn HvA-app (GGO)	P.M.
GGO Inzet coördinatie GGO <<tijdelijk>>	P.M.
GGO Security SIS	P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
Beheer InProces (van Kader BS naar AC)	70
Algemeen:	
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	140
Absoluut kader 2021	8.131

11.5 Studentenzaken

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Studentenzaken	
Totale kosten begroting 2020	7.155
Af: Interne verrekening diensten	1.065-
Directe kosten begroting 2020	6.090
Af: Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	20-
Directe kosten raming 2020 obv ongewijzigd beleid	6.070
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	20
Terugdraaiien tijdelijke toekenningen 2020:	
Werkdruk studentdecaanaat (0,6 fte)	52-
Toegelicht in BVO (voorgelegd aan CBO), nog geen CvB besluit:	
Soft Landing	58
Student Engagement	172
Studentensport (USC)	P.M.
Tune In	43
Exchange studiegids	15
Student in de Klas	44
Studeren met een functiebeperking	191
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	
Werkdruk studentdecaanaat (0,6 fte) (tijdelijk niet in tarief!)	52
Algemeen:	
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	154
Absoluut kader 2021	6.767

A)

A)

11.6 IXA

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 IXA	
Totale kosten begroting 2020	552
Af: Interne verrekening diensten	10-
Directe kosten begroting 2020	542
Bij: Verlaging overige directe kosten obv raming 2021	8
Directe kosten raming 2020 obv ongewijzigd beleid	550
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	8-
Toegelicht in BVO, nog geen CvB besluit:	
Ondersteuning CoE's	95
Algemeen:	
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten 2,50%	11
Absoluut kader 2021	648

12 Totstandkoming kaders staven

Bedragen in EUR * 1.000; door afronding kunnen sommaties en verschillen afwijken

Tabel Financieel toetsingskader 2021 Bestuursstaf	
Totale kosten begroting 2020	22.011
Af: Interne verrekening diensten	3.185-
Directe kosten begroting 2020	18.827
Bij: Verhoging overige directe kosten obv raming 2021	13
Directe kosten raming 2021 obv ongewijzigd beleid	18.840
Kader 2021 naar niveau 2020 vwb raming 2021	13-
Financiën Planning & Control:	
Human Resources:	
Terugdraaiën tijdelijke toekenningen 2020:	
Verlaging tijdelijk budget 2020 progr.mgt. diversiteit en inclusie	414-
Wegvallen dekking collectief beleidsbudg 2020 progr.mgt. diversiteit en inclusie	414
Verlaging tijdelijk budget 2020 versterking HR-agenda	225-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 versterking HR-agenda	225
Besproken in het CvB, maar nog geen besluit:	
Verhogen budget 2021 versterking HR-agenda	225
Opname dekking collectief beleidsbudget 2021 versterking HR-agenda	225-
Voorstel nog niet toegelicht in CvB:	
Mobiliteitsregisseur (in 2020 collectief beleidsbudget MIP begeleiding)	100
Opname dekking collectief beleidsbudget Mobiliteitsregisseur	100-
Nieuwe ARBO dienst	65
Implementatiekosten nieuwe ARBO	50
Employer Branding	P.M.
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord	
Verhogen tijdelijk budget 2021 progr.mgt. diversiteit en inclusie	414
Opname dekking collectief beleidsbudg 2021 progr.mgt. diversiteit en inclusie	414-
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
Kosten AGZ door eenheden zelf begroten	130-
Communicatie:	
Besproken in het CvB, maar nog geen besluit:	
Marketing Masteropleidingen	180
Voorstel nog niet toegelicht in CvB:	
Puntcampagne	60
Alumnidag HvA	25
Open Avond Werkenden	30
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
Centraliseren licentiekosten Communicatie (van Communicatie naar ICTS)	63-
Kosten open dagen structureel budget ipv verrekening	462
Onderwijs en Onderzoek:	
Terugdraaiën tijdelijke toekenningen 2020:	
Verlaging tijdelijk budget 2020 IP Programma's O&O	311-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 IP Programma's O&O	311
Voorstel nog niet toegelicht in CvB:	
Experiment flexstuderen	45
Professional doctorates	15
Innovatiestages	25
European Unversities	64
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:	
IP Programma's structureel onderdeel budget	300
Borging strategische programma's	P.M.

Vastgoed beleid & ontwikkeling:		
Bestuursondersteuning:		
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:		
Verlaging tijdelijk budget 2020 Governance		80-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 Governance		80
Voorstel nog niet toegelicht in CvB:		
Afsluiten verzekering Cyber Security		40
Integrale veiligheid		P.M.
Uitwerking CvB besluit en/of financieel beleid of is akkoord		
Additionele inzet leden CMR		75
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:		
Security II (CISO) (van Kader ICTS naar BO)		150
Beheer InProces (van Kader BS naar AC)		66-
Audit		
Institutional Research:		
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:		
Kosten onderzoekshuis structureel budget ipv verrekening		363
Bedrijfsvoering Bestuursstaf:		
Voorstel nog niet toegelicht in CvB:		
Projectmatig ontwikkelen (flexbudget)		P.M.
Technische wijziging/ besluit via kaderbrief:		
Netwerkontwikkeling (cbo/bvo, ketennetwerken)		P.M.
Juridische Zaken		
HvA Academie		
Informatie Regie Secretariaat		
Terugdraaijen tijdelijke toekenningen 2020:		
Verlaging tijdelijk budget 2020 ontvlechting IRS en vorming DSI		83-
Wegvallen dekking CvB beleidsbudget 2020 ontvlechting IRS en vorming DSI		83
Besproken in het CvB, maar nog geen besluit:		
Verhogen tijdelijk budget 2021 ontvlechting IRS en vorming DSI		83
Opname dekking collectief beleidsbudg 2021 ontvlechting IRS en vorming DSI		83-
Voorstel nog niet toegelicht in CvB:		
Digitale transformatie (impuls)		P.M.
Algemeen:		
Looncompensatie 2021 Staven en Diensten	2,50%	352
Absoluut kader 2021		20.869

Betreft: Bijlage 5. Rollen werkwijze kaderbrief en begroting 2021
Versie: concept 0.2
Datum: 7 mei 2020

Eigenaar Kaderbrief en begroting 2021	CvB
Opdrachtgever Kaderbrief en begroting 2021	CvB
Opdrachtnemer	FP&C
CFBB	adviseert het CBO over wijzigingen van financieel beleid.
CBO	bespreekt gezamenlijk de strategisch afweging tussen ambities en financiën voor de HvA als geheel en adviseert het CvB t.b.v. de vaststelling van de Kaderbrief en de Begroting 2021.
BVO	is verantwoordelijk voor het advies aan het CBO op de kaderbrief en het feitelijke proces van de totstandkoming van de begrotingen 2021.

College van Bestuur

- Het **CvB** is verantwoordelijk voor de vaststelling van de Kaderbrief. Dit gebeurt na afstemming met de decanen in het CBO en de CMR;
- Het **CvB** is verantwoordelijk voor de vaststelling van de Begroting. Dit gebeurt na afstemming met de decanen in het CBO en instemming van de CMR.

Decanen

- De **decaan** is verantwoordelijk voor de facultaire begroting en de ontwikkeling van het resultaat. Activiteiten worden op transparante wijze begroot, waarbij naast directe kosten ook rekening wordt gehouden met de indirecte kosten conform Methodiek Integrale Kostprijs dd 16 april 2020;
- De **decaan** levert een begroting aan voor onderzoek waarin transparant wordt gemaakt hoe de verhouding is tussen de verschillende financieringsbronnen van onderzoek;
- De **decanen** streven (afzonderlijk en waar dat onvermijdelijk is in ieder geval gezamenlijk) naar een evenwichtige begroting, waarbij het begroot resultaat van de HvA niet negatief kan zijn met uitzondering van negatieve resultaten als gevolg van de inzet van bestemmingsreserves en/of resultaten die voortvloeien uit meerjaren investeringsplannen – beiden uitsluitend conform vastgestelde kaders of aanvullende besluitvorming door het CvB;

- De **decaan** betreft de decentrale medezeggenschap (stapsgewijs) bij de totstandkoming van de begroting 2021 en maakt op basis van aantal vaste onderdelen een transparante aansluiting tussen de cijfers uit de begroting en de beleidskeuzes die gemaakt zijn t.b.v. de realisatie van de in de A3 genoemde resultaten.

Centraal Bestuurlijk Overleg

Via het **CBO** geven de decanen mede vorm aan het beleid van de HvA als geheel. Het CBO voert samen met het CvB het gesprek over de inhoud van de Kaderbrief en maakt tijdens het begrotingsproces de afweging over de samenhang tussen de te realiseren doelen op het gebied van de onderwijs- en onderzoekinhoud en de beschikbare middelen. Het CBO:

- maakt een gezamenlijke afweging tussen de decanen en het CvB over de ambities en financiën voor de HvA als geheel;
- bewaakt de koppeling tussen strategische doelstellingen en meerjarig (financieel) beleid van de HvA;
- adviseert et CvB over de vaststelling van de Kaderbrief en de Begroting.

Bedrijfsvoeringsoverleg

Het **BVO** is verantwoordelijk voor het advies aan het CBO op de kaderbrief 2021 ten aanzien van financiën en processen, voor de nadere detaillering van de inhoud van de kaderbrief en voor de technische en procesmatige uitvoering op operationeel niveau van de totstandkoming van de begrotingen van de faculteiten binnen de gestelde (financiële) kaders. Dit wordt bereikt door de samenwerking tussen faculteit, diensten en staf en zal in het teken staan van werken aan gezamenlijke (HvA-faculteit) doelen, delen van transparante informatie voor o.a. de studenten en medewerkers. De directeuren bedrijfsvoering hebben samen met de dienstdirecteuren en de stafdirecteuren de opdracht van het College van Bestuur om in beeld te brengen welke efficiencywinst te behalen valt binnen de keten van ondersteuning waar zij zelf onderdeel van uitmaken.

De **CMR** is verantwoordelijk voor interne afstemming met het CvB¹ over HvA- plannen en HvA begroting en organiseert de instemming op de hoofdlijn van de begroting 2021 zijnde de kaderbrief 2021 en de instellingsbrede onderdelen van de HvA begroting. De concept kaderbrief 2021 en de kaderbrief 2021 zullen worden besproken met de commissie Financiën en Reglementen van de CMR. Aanvullend overlegt het CvB graag met de CMR over de toekomstige invulling van de HvA-brede studievoorschotmiddelen op basis van kwaliteitsafspraken met het ministerie (vanaf 2019).

Nadat de **CMR** met de instellingsbegroting heeft ingestemd vindt er goedkeuring plaats in de **RvT** en volgt definitieve vaststelling door het **CvB**.

De **decentrale medezeggenschap** is verantwoordelijk voor interne afstemming met de decaan/directie of secretaris (staf/diensten) over het plan en begroting van de eenheid, en heeft instemmingsrecht op de facultaire/eenheidsbegroting ("deelbegroting") en bij de faculteiten de plannen voor besteding van studievoorschotmiddelen.

¹ Nb! Het CvB is in beginsel verantwoordelijk de afstemming met de CMR te organiseren. Het betreft hier specifiek de interne afstemming binnen de CMR.

MT Bestuursstaf

Het MT Bestuursstaf geeft integraal analyse en advies onder andere ten aanzien van studentenprognoses.

De afdeling **FP&C** is verantwoordelijk voor de regie op het begrotingsproces van de HvA.

FP&C is verantwoordelijk voor de coördinatie op het totale proces:

- het coördineren van het proces van totstandkoming van de kaderbrief, bijlagen t/m goedgekeurde begroting.
- consolidatie en rapportage over begroting aan CvB.
- toetsen van de begroting aan:
 - kaders HvA.
 - aansluiting gewenste strategische ontwikkeling.
 - uitvoerbaarheid.
- het (laten) ontwikkelen van infographics.
- Het ondersteunen van zeggenschap-medezeggenschap-toezicht; financiële commissie CMR, Auditcommissie.

De **controllers** zijn verantwoordelijk voor de regie op het decentrale begrotingsproces binnen hun eigen organisatorische eenheid. Via het controllersoverleg vraagt FP&C de decentrale controllers mee te denken over de inhoud van de Kaderbrief 2021. De activiteiten van de controllers bestaan onder andere uit:

- het binnen de HVA kaders, coördineren van het proces van totstandkoming van de facultaire/diensten kaders t/m goedgekeurde facultaire/dienst begroting en het maken van de concept toelichting op de begroting;
- het ondersteunen van de budgethouders, het maken van de financiële analyses, en het uitvoeren van het control self assessment en de afstemming met FP&C;
- ondersteunende/faciliterende rol van het proces in samenwerking met de faculteitssecretaris;
- ondersteuning/facilitering van het gesprek over de vertaling van beleid naar begroting (praatplaat) met de decentrale medezeggenschap en andere stakeholders, bestaande uit:
 - opstellen/voorstellen planning, bewaken juiste betrokkenen;
 - (laten) inplannen van bijeenkomsten;
 - Opstellen van notities, infographics of andere documenten om de relatie tussen beleidskeuzes en impact op begrotingscijfers te duiden en of inzichtelijk maken;
 - monitoren/bewaken plannen;
 - voorbereiding overleggen (agenda, informatievoorziening).
- voorbereiding van het bestuurlijk gesprek over de begroting;
- toetsen van de begroting aan:
 - kaders eenheid;
 - aansluiting gewenste strategische ontwikkeling;
 - uitvoerbaarheid;

Het transitieplan maakt verantwoordelijkheden inzichtelijk voor de ondersteuning. Hieronder volgt een samenvatting:

Uitgangspunten voor de herinrichting:

- De inrichting van het primaire proces is leidend voor de inrichting van de ondersteuning.
- Beleidsvorming wordt sterk gevoed door de ambities en ontwikkelingen in het primaire proces.
- De herinrichting is er op gericht om de verbinding tussen Faculteit en Bestuursstaf optimaal te benutten.
- Taken op het niveau van de Bestuursstaf en de Faculteiten zijn duidelijk van elkaar onderscheiden maar wel met elkaar verbonden.
- De inrichting van de ondersteuning moet het expertgesprek tussen vakgenoten mogelijk maken. De Faculteitsstaf en de Beleidsafdelingen van de Bestuursstaf zijn met dezelfde vakdisciplines ingericht. Dit bevordert het inhoudelijke gesprek waardoor de professionele inhoudelijke kwaliteiten ontwikkeld en versterkt worden.
- De inrichting van de HvA moet projectmatig en programmatisch werken goed mogelijk maken.
- Een functionele manier van werken is een voorwaarde voor een flexibele organisatie. Door deze flexibiliteit wordt de kwaliteit van de dienstverlening aan het onderwijs en onderzoek verbeterd. De ondersteuning moet, binnen de kaders van wet- en regelgeving en beschikbaarheid van mensen en middelen, adequaat reageren op de wensen en behoeften van het onderwijs en onderzoek.
- Functies en rollen zijn eenduidig en transparant belegd binnen de HvA. Medewerkers worden in een duidelijke rol gezet en gehouden, door elkaar en door hun leidinggevenden.
- De benaming van organisatieonderdelen is zoveel mogelijk in lijn met gangbare namen in het hoger onderwijs. Domeinen worden Faculteiten, Domeinvoorzitters worden Decanen.

Wijze van samenwerken:

- De dienstverlening is altijd een resultaat van het samenspel tussen vrager en aanbieder. Beide partijen zijn dus verantwoordelijk voor het resultaat.
- Eigenaren van vraagstukken benutten het oplossingsvermogen van de HvA door een integrale benadering van de vraagstukken.
- Functionele input wordt benut en op waarde geschat.
- Samenwerken is gebaseerd op uitwisselen en met wederzijds respect bespreken en afwegen van elkaars standpunten
- Iedereen is verantwoordelijk voor zijn deel en medeverantwoordelijk voor het geheel.

Aansturing:

In de HvA zal de functionele aansturing veel krachtiger benut worden. De HvA bestaat voornamelijk uit professionals en professionele medewerkers, hierbij past een sturing op basis van de (functionele) inhoud met een focus op resultaat. Dit vraagt een andere manier van leidinggeven en overleggen. Ter bevordering van de aansluiting tussen de Faculteitsstaven en de Bestuursstaf op het gebied van beleidsontwikkeling en –implementatie en om het inhoudelijke expertgesprek goed mogelijk te maken, zijn zowel de Faculteitsstaf als de Bestuursstaf naar vakdisciplines ingericht.

Ontwikkeling faculteit:

Een randvoorwaarde voor het goed functioneren van een complexe organisatie is een duidelijke inrichting hiervan. Daarom worden de Faculteiten op een eenduidige wijze ingericht, met focus op de ondersteuning van het primaire proces en de integrale (beleids)ondersteuning van het MT. Hierbij

wordt in ieder geval een vijftal vakdisciplines in de Faculteitsstaf belegd en een aantal specifieke rollen benoemd. Tevens worden de brugfuncties met de Bestuursstaf en Diensten belegd om te komen tot uitvoering van een gezamenlijke beleidsagenda.

HvA-Standaard voor de inrichting van de ondersteuning in de Faculteit

De Faculteitsondersteuning kent kernactiviteiten op twee organisatieniveaus:

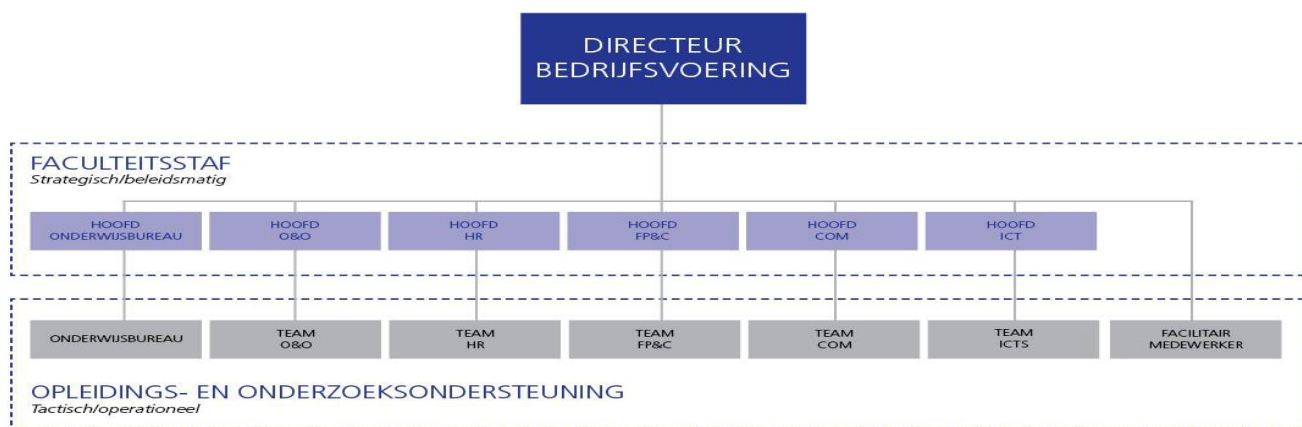
- de opleidings- en onderzoeksondersteuning aan docenten, onderzoekers, teamcoördinatoren, opleidingsmanagers en lectoren;
- de Faculteitsstaf voor de beleidsmatige ondersteuning en de verantwoordingsondersteuning (PDCA-cyclus) van de decaan en het managementteam.

In de Faculteitsondersteuning zijn, net als in de Bestuursstaf, vijf vakdisciplines onderscheiden:

- Onderwijs- en Onderzoek, met daarbinnen Kwaliteit en Innovatie (O&O)
- Human Resources (HR)
- Financiën, Planning en Control (FP&C)
- Communicatie (COM)
- Informatievoorziening/ICTS (ICT)

Daarnaast heeft het Onderwijsbureau een cruciale ondersteunende rol voor de organisatie en voor de uitvoering van het onderwijs- en onderzoeksproces.

FACULTEITSONDERSTEUNING

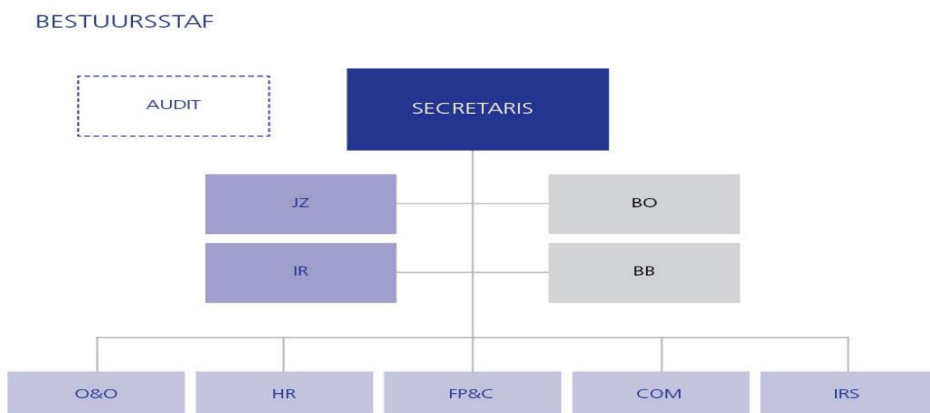


Samenwerking tussen Bestuursstaf en Faculteitsstaf

Een wezenlijk aspect van integraal werken betreft de koppeling van strategie en doelen enerzijds en implementatie binnen het primaire proces anderzijds. Zowel bij het voorbereiden als bij het implementeren van de HvA-strategie werkt de Bestuursstaf daarom in een zo vroeg mogelijk stadium samen met de Faculteitsstaven. Hierbij gaat het niet alleen om het ‘overleg’ tussen Bestuursstaf en Faculteitsstaf, maar met name over het daadwerkelijk inschakelen van deskundigheid op alle niveaus. Op deze wijze ontstaat een verschuiving in de Bestuursstaf van het zelf bedenken/uitvoeren naar het initiëren/coördineren/regisseren van kennis en ideeën binnen de Faculteiten. Het goed laten lopen van deze samenwerking (co-creëren) is een verantwoordelijkheid van betrokkenen zelf en ook van de Beleidsdirecteuren, de Secretaris HvA en de Directeuren Bedrijfsvoering van de Faculteiten. Hierbij is het van belang om met een beleidsagenda te werken waarmee een duidelijk en systematisch raamwerk wordt geboden voor alle betrokken partijen.

Ontwikkeling bestuursstaf

Het transitieplan geeft een beschrijving van de uitgangspunten, taken en inrichting van de bestuursstaf. Voor het aanbrengen van focus wordt een beperkte Beleidsstaf ingericht en wordt de noodzakelijke verbinding gelegd met de Faculteitsstaf. Hiermee wordt een andere manier van werken geïntroduceerd, namelijk co-creatie. Dit bevordert de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de beleidsontwikkeling en –implementatie. De Bestuursstaf staat uitsluitend ten dienste van het besturen van de instelling als geheel.



Hoofdstructuur Bestuursstaf

De Bestuursstaf staat onder leiding van de Secretaris HvA en bestaat uit vijf beleidsafdelingen, drie niet-beleidsmatige afdelingen en twee (proces)logistiek georiënteerde afdelingen. Doel is de samenhang tussen de verschillende kerntaken, wat leidt tot een hogere kwaliteit van dienstverlening te borgen. De Bestuursstaf bestaat uit vijf Beleidsafdelingen met een kleine groep beleidsmedewerkers (specialisten met generalistische oriëntatie) onder leiding van een Beleidsdirecteur:

- Onderwijs & Onderzoek (O&O)
- Human Resources (HR)
- Financiën, Planning en Control (FP&C)
- Communicatie (COM)
- Informatie Regie Secretariaat (IRS)

De generieke omschrijving van de taken van de Beleidsafdelingen is als volgt:

- Het ondersteunen van het CvB bij strategische beleidsvorming voor de HvA en het ontwikkelen van (beleids-) kaders die daarop gebaseerd zijn.
- Het vertalen van externe wet- en regelgeving naar interne regels, richtlijnen en procedures.
- Programma- en projectmanagement voor uitvoering van overeengekomen strategische veranderingen (zowel top-down als bottom-up).
- Coördinatie van bestuurlijke processen en toetsing van de kwaliteit van de ondersteuning binnen de verschillende vakdisciplines van de ondersteuning.
- Systematisch volgen van de resultaten en prestaties van de HvA, het rapporteren hierover en het doen van voorstellen tot bijsturing waar dat nodig is.
- Systematisch vorm geven aan de PDCA-cyclus.

Specialistische BS Afdelingen

Naast de beleidsafdelingen zijn er drie specialistische afdelingen die het CvB strategisch ondersteunen:

- De afdeling Audit heeft als taak het (laten) uitvoeren van interne audits ten behoeve van de beheersing van risico's.
- De afdeling Juridische Zaken (JZ) heeft als taak het geven van juridisch advies en het uitvoeren van juridische procedures voor de HvA als geheel, waaronder bijvoorbeeld het opstellen en beoordelen van regelingen en contracten.
- De afdeling Institutional Research (IR) heeft tot taak het gericht verzamelen, combineren en beschikbaar stellen van informatie op instellingsniveau, met name betreffende onderwijs, onderzoek, studenten en personeel.

Ondersteunende BS afdelingen met een (proces)logistiek karakter

- Bestuursondersteuning (BO) heeft als taak het logistiek organiseren van de bestuurlijke processen en bestuurlijke overleggen, het voorbereiden van de agenda's en het verzamelen van de documenten voor de verschillende vergaderingen, het beheren van de documentenstroom (archivering en registratie). De afdeling staat direct onder leiding van de Bestuurssecretaris.
- In de afdeling Bedrijfsvoering Bestuursstaf (BB) is een aantal functionaliteiten verzameld die ondersteunend zijn voor de beheertaken en – verantwoordelijkheden van de bestuurssecretaris. Het betreft de controller voor de Bestuursstaf, de afdeling documentaire informatievoorziening

(DIV), de afdeling P&O Staven en Diensten, de facility-manager, de informatiemanager, de adviseur integrale veiligheid en de pool van secretaresses, zowel van de Bestuursstaf als van het CvB. De afdeling BB komt onder leiding van een afdelingshoofd.

Afstemming tussen Faculteiten en Diensten

De samenwerking tussen de Faculteiten en Diensten is gericht op optimale dienstverlening aan onderwijs en onderzoek. De basisdienstverlening is van kwalitatief hoog niveau, wordt geleverd tegen de laagst mogelijke kosten en op basis van gedwongen winkelnering. Op basis van co-creatie tussen Faculteiten en Diensten is de levering van maatwerkproducten en diensten mogelijk. De directeur Bedrijfsvoering is namens het MT de regisseur van het dienstverleningsproces binnen de Faculteit, stemt de vraag af met de Opleidingsmanagers en zorgt voor tijdige inschakeling van de Diensten in dit proces. De Diensten gedragen zich als business partners, ondersteunen de faculteiten en faciliteren bij latente vraagarticulatie. Uitvoering van het dienstverleningsproces wordt versterkt door inzet van schakelpunten, die als intermediair optreden tussen docenten en medewerkers van de Faculteit en de Diensten.

Visie op dienstverlening

Wat hebben de opleidingen nodig aan facilitaire diensten, informatievoorziening, administratieve diensten, huisvesting, studentenondersteuning en bibliotheekdiensten? Deze vragen gelden zowel voor de dagelijkse ondersteuning van het onderwijs en onderzoek als voor nieuwe ontwikkelingen. De behoefte aan dienstverlening start bij de Faculteiten onder coördinatie van de directeur bedrijfsvoering. Zij organiseren het proces om de behoeften te vertalen naar een heldere vraag en aan te geven welk niveau van kwaliteit daarbij wordt verwacht. De Diensten hebben kennis van de producten in de markt en maken hun aanbod duidelijk in een producten- en dienstencatalogus (PDC). De standaarddienstverlening dient kwalitatief van hoog niveau te zijn en te worden geleverd tegen de laagst mogelijke kosten (benchmark). Het aanbod moet inspelen op de behoeften van de Faculteiten en voldoen aan landelijke wet- en regelgeving en regels van de HvA. De samenwerking tussen de Faculteiten en Diensten vindt plaats vanuit de gedachte van co-creatie. Dat is een vorm van samenwerking waarbij de Faculteiten en Diensten gezamenlijk op zoek gaan naar wat er nodig is aan producten en diensten voor het onderwijs en onderzoek. Deze werkwijze kenmerkt zich door dialoog, wederkerigheid, daadkracht en focus op resultaat. En dat op basis van gelijkwaardigheid, openheid en vertrouwen tussen partijen.

Standaard en maatwerkdienstverlening

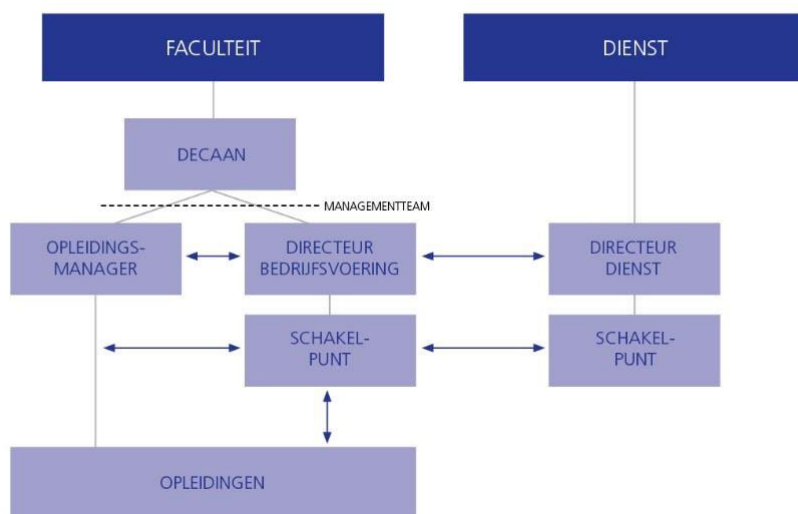
Het dienstverleningspakket bestaat uit producten en diensten op basis van wet- en regelgeving, uit standaardproducten en -diensten en uit maatwerkproducten en -diensten. De diensten op basis van *wet- en regelgeving* zijn voorgeschreven, deze moeten door de Diensten op een toegankelijke wijze worden aangeboden aan de gebruikers in de Faculteiten. De *standaarddienstverlening* (ca. 80% tot 90% van het totaal aan dienstverlening in de HvA) is van een kwalitatief hoog niveau en wordt geleverd tegen zo laag mogelijke kosten. Het kwaliteitsniveau en de tarieven voor de standaarddiensten worden jaarlijks bij de begroting vastgesteld. De standaarddiensten zijn digitaal toegankelijk via de z.g. A-Z lijst, die door alle medewerkers van de HvA kan worden geraadpleegd. Afname van standaarddiensten door de Faculteiten en Diensten is verplicht. Hiervoor geldt het principe van gedwongen winkelnering. Bij *maatwerkdienstverlening* is sprake van een lager niveau van standaardisatie, zodat er meer verscheidenheid in producten of diensten op faculteitsniveau mogelijk is. Maatwerkdienstverlening leidt tot hogere kosten van de Faculteit dan de standaard dienstverlening. De afname van de standaarddiensten kan variëren per Faculteit. Zo biedt de dienst Facility Services het schoonmaken van gebouwen

als standaarddienst aan. Afhankelijk van de onderhoudsstatus van een gebouw is het mogelijk dat een Faculteit extra eisen stelt aan de omvang en kwaliteit van het schoonmaakpakket. Daarover wordt dan in overleg met FS een maatwerkafpraak gemaakt, waarvoor de Faculteit extra moet betalen. Bij de jaarlijkse evaluatie van de PDC's zal worden nagegaan of maatwerk waar veel vraag naar is kan worden opgenomen in de standaarddienstverlening van een Dienst.. Co-creatie tussen Faculteiten en Diensten speelt ook bij het afwegen van in- of uitbesteden van producten of diensten. Het proces om te komen tot de keuze voor een bepaalde leverancier moet transparant en zichtbaar zijn voor de Faculteiten. De diensten zorgen hierbij als business partner voor relevante marktgegevens (benchmark) ten behoeve van de Faculteiten. Bij de afweging van in- of uitbesteding van een product of dienst door een Faculteit zal rekening moeten worden gehouden met lopende (meerjarige) contracten van een Dienst met externe partijen. Zo nodig zal escalatie in de besluitvorming moeten plaatsvinden om tot een juiste afweging van belangen te komen. Jaarlijks moet worden geëvalueerd of de tarieven van de HvA concurrerend zijn ten opzichte van externe partijen.

Organisatie van de klantvraag

De uitwerking van de dienstverleningsvisie start met een beschrijving van de organisatie van de klantvraag binnen de Faculteit. Duidelijk moet zijn wie binnen de Faculteiten en Diensten een rol spelen bij de totstandkoming van de dienstverleningsovereenkomst (SLA).

ORGANISATIE VAN DE KLANTVRAAG



Rollen binnen de Faculteit

De *Decaan* is integraal verantwoordelijk voor het beleid en de bedrijfsvoering in de Faculteit. Als voorzitter van het MT zorgt de Decaan ervoor dat het management op één lijn zit over het gewenste niveau van dienstverlening binnen de Faculteit. De *Opleidingsmanager of lector* is als budgethouder

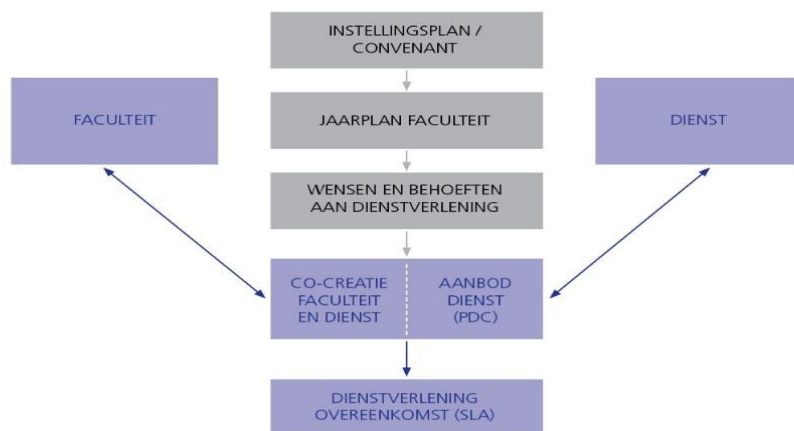
verantwoordelijk voor het ophalen van de juiste vragen op gebied van de gewenste dienstverlening (vraagarticulatie) in de opleidingsclusters resp. het Kenniscentrum. Hij geeft de kaders aan waarbinnen docenten, onderzoekers en medewerkers hun behoeften aan dienstverlening kunnen formuleren, zodat een evenwichtig pakket aan wensen vanuit zijn opleidingen/Kenniscentrum wordt ingebracht in het MT van de Faculteit. De *Directeur Bedrijfsvoering* is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering in de Faculteit en stuurt de Faculteitsondersteuning aan. Hij is namens het MT de regisseur van het dienstverleningsproces binnen de Faculteit, stemt de vraag af met de Opleidingsmanagers en zorgt voor tijdige inschakeling van de Diensten. Hij is verantwoordelijk voor het tot stand komen van vraaggestuurde SLA's met de Diensten, bewaakt de kwaliteit van dit proces en van geleverde diensten d.m.v. de PDCA cyclus. Ter bevordering van de afstemming tussen de Faculteiten en Diensten wordt gewerkt met *schakelpunten*. Binnen de Faculteit valt een schakelpunt hiërarchisch onder de Directeur Bedrijfsvoering. Dit kan zowel een rol of een functie betreffen van een medewerker op tactisch niveau, die fungeert als intermediair tussen de vraag van de medewerkers en docenten in een Faculteit en de verschillende diensten van de HvA. Het schakelpunt is het aanspreekpunt voor leidinggevenden op het betreffende vakgebied. Voor operationele en reguliere vragen zijn de *servicedesks* en *one stop shopping balie* beschikbaar voor medewerkers, docenten en studenten.

Rollen binnen de Dienst

De *directeur* van een Dienst is verantwoordelijk voor de levering van een kwalitatief hoogwaardig producten- en dienstenpakket aan de Faculteiten, dat aansluit op de behoeften van budgethouders en gebruikers in de Faculteiten en dat voldoet aan de eisen vanuit wet- en regelgeving. Hij bewaakt de kwaliteit van het producten- en dienstenpakket en de kwaliteit van de dienstverlening. De dienstdirecteur is een belangrijke business partner van de directeur bedrijfsvoering bij het tot stand komen van een SLA. Ten behoeve van de contacten met de budgethouders en eindgebruikers beschikken de Diensten over een *schakelpunt* of aanspreekpunt naar de Faculteiten toe.

Totstandkoming van dienstverleningsovereenkomst tussen Faculteit en Diensten

TOTSTANDKOMING VAN EEN SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA)



Uitgangspunt voor de dienstverlening aan het onderwijs en onderzoek is het convenant van de Faculteit met het College van Bestuur. In het convenant zijn de kritische prestatie indicatoren (kpi's) benoemd, waaraan de Faculteit gedurende de looptijd van het convenant moet voldoen. Afgeleid van het convenant wordt het jaarplan van de Faculteit opgesteld, met concrete afspraken op het gebied van beleid en beheer, waaronder de ondersteuning vanuit de diensten aan onderwijs en onderzoek. De Directeur Bedrijfsvoering organiseert de klantvraag binnen de Faculteit. Hij regelt dat de behoeften aan dienstverlening in de opleidingen via de Opleidingsmanagers en Lectoren worden geïnventariseerd en bij hem terecht komen. Hij voert daartoe één of meer gesprekken met de Opleidingsmanagers en een Lector, samen met de medewerkers van de Faculteitsstaf en/of de schakelpunten. Hij zorgt voor tijdige inschakeling van de Diensten in dit proces. Zij ondersteunen de Opleidingsmanagers en lectoren bij het formuleren van de benodigde diensten en producten en faciliteren bij latente vraagarticulatie. De Directeur Bedrijfsvoering brengt het wensenpakket van de Opleidingsmanagers in ten behoeve van het jaarplan van de Faculteit. Het MT van de Faculteit stelt dit vervolgens vast ten behoeve van het jaarplan en de begroting van de Faculteit.

Vaststelling SLA

De Diensten brengen op basis van de vraag van Faculteiten een concept-dienstverleningsovereenkomst (SLA) uit aan de Directeur Bedrijfsvoering. Hierin is opgenomen welke standaarddiensten worden geleverd, welk niveau van kwaliteit van toepassing is en waar sprake is van maatwerk, door middel van co-creatie, tussen de Faculteiten en de Diensten. Het MT bespreekt de concept-SLA en stelt deze vast. Vervolgens tekent de Directeur Bedrijfsvoering de overeenkomst met de verschillende directeuren van de diensten.

Inzet van schakelpunten

De levering van producten en diensten vindt plaats door de Diensten, op basis van de behoeften van de Faculteiten. Om te bevorderen dat de uitvoering volgens afspraak plaats vindt zal de samenwerking tussen de Diensten en Faculteiten worden versterkt door de inzet van zogenaamde schakelpunten. De 'hoofdschakelaar' tussen de Faculteiten en Diensten is belegd bij de Directeur Bedrijfsvoering en de Dienstdirecteuren. Zij initiëren beiden het tot stand komen van afspraken op het gebied van de dienstverlening, organiseren en regisseren het proces binnen hun Faculteit respectievelijk Dienst, zorgen voor de totstandkoming van een vraaggerichte SLA en zien toe op de naleving ervan met behulp van hun schakelpunten. Een schakelpunt in de Faculteit valt hiërarchisch onder de Directeur Bedrijfsvoering. Het is een medewerker op tactisch niveau, die fungeert als intermediair tussen de medewerkers en studenten van de Faculteit en de Diensten van de HvA. Het schakelpunt is het eerste aanspreekpunt voor medewerkers en docenten op het betreffende vakgebied, in geval de reguliere uitvoering problemen ondervindt. De Diensten zelf werken ook met schakelpunten in de functie/rol van accountmanagers. Deze worden ingezet per locatie of op campusniveau. Zij vormen het eerste aanspreekpunt voor de schakelpunten vanuit de Faculteiten.

Uitwerking Schakelpunten in Faculteiten en Diensten

Afhankelijk van de omvang van de Faculteit en de aard van de dienstverlening zijn er één of meerdere schakelpunten in een Faculteit en accountmanagers binnen de Diensten. In de relatie van de Faculteiten met de Diensten onderscheiden we de volgende schakelpunten:

Facility Services. Voor de uitwerking van de schakelpunten wordt onderscheid gemaakt tussen de onderwijs logistieke zaken en de overige facilitaire zaken. Het schakelpunt voor onderwijs logistieke zaken wordt ondergebracht binnen het Onderwijsbureau. Huisvesting en overige facilitaire zaken worden belegd bij de functie facilitair medewerker (voorlopige titel). Dit kan ook gaan om een rol, die wordt toegevoegd aan een zittende medewerker. De dienst Facility Services werkt met accountmanagers of schakelpunten per locatie. Het streven is om op termijn, te beginnen in 2016, deze accountmanagers meer campusgericht in te zetten.

ICT-services. De ICT-ondersteuning bestrijkt drie deelterreinen: het systeembeheer, de technologische innovaties in en voor het onderwijs en de dataprovisie. In het kader van de transitie wordt door de directeur ICT, in afstemming met de Faculteiten, een voorstel uitgewerkt voor de optimalisering van de ICT-keten op deze terreinen. Tot die tijd is de Informatiemanager in de Faculteit het schakelpunt op het gebied van ICT-ondersteuning en kan hij voorlopig de rol van hoofd ICT in de Faculteitsstaf vervullen (keuze ligt bij Faculteit). Voor systeembeheer onderhoudt hij, al dan niet via de servicemanager, contact met ICTS, op het gebied van ICT-innovaties voor het onderwijs heeft hij een stevige verbinding met O&O en op het gebied van dataprovisie werkt hij samen met Institutional Research. Daarnaast werkt ICTS met een HvA-brede Servicedesk ICT voor het oplossen van de operationele problemen op de werkplek.

Administratief Centrum. De schakelfuncties voor het AC in de Faculteiten zijn ondergebracht bij de Hoofden van de Faculteitsstaf. Voor de verslaggeving AC is dit het hoofd FP&C, voor PSA het hoofd HR en voor CSA is dit het hoofd Onderwijsbureau. Het Administratief centrum werkt met centrale functioneel beheerders voor SAP en SIS. Informatie over administratieve zaken en wet- en regelgeving wordt verstrekt door de servicedesk AC. Daarnaast stemt AC regelmatig af in de driehoek Staf, Faculteiten en Diensten over de onderlinge rolverdeling en de procesgang binnen de Faculteiten.

Studentenzaken. De dienstverlening van Studentenzaken richt zich primair op de student. Studentenzaken beschikt over een digitale PDC waarin de producten en diensten van SZ kunnen worden geraadpleegd. Het schakelpunt voor Studentenzaken binnen de Faculteiten wordt voorlopig ondergebracht bij het hoofd Onderwijsbureau. Dit past het beste bij het pluriforme pakket van studentenzaken. De studentendecanen hebben

rechtstreeks ingang bij de examencommissie en het management van de Faculteit. Het is aan de nieuwe directeur Studentenzaken om binnen Studentenzaken een schakelpunt op te zetten, dat als aanspreekpunt voor de Faculteiten zal fungeren.

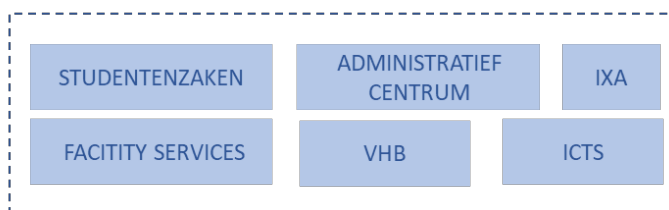
HvA Bibliotheek. De Faculteiten hebben geen eigen schakelfunctie voor de HvA bibliotheek. Deze Dienst werkt met informatiespecialisten per locatie, die contactpersoon zijn naar de opleidingen toe. Voor de beleidsmatige afstemming werkt de Bibliotheek met een bibliotheekcommissie, waarin de portefeuillehouders (opleidingsmanagers en/of lectoren) per Faculteit zitting hebben. In deze commissie worden beleidsmatige zaken met elkaar besproken en op elkaar afgestemd.

Vastgoed en Huisvestingsbeleid (VHB)

Directeuren bedrijfsvoering zijn het schakelpunt tussen eenheden en de afdeling Vastgoed en Huisvestingsbeleid en bespreken lopende projecten en nieuwe huisvestingsinitiatieven met VHB. Als schakelfunctie zorgen zij er voor dat inrichtingsvraagstukken vanuit het onderwijs en onderzoek worden ingebracht in het overleg. De besluitvorming loopt via de stuurgroep Huisvestingsagenda waar de decanen en directeuren bedrijfsvoering van verschillende faculteiten, portefeuillehouder bedrijfsvoering van het CvB alsmede directeuren FS, VHB en FP&C zitting in hebben.

Innovation Exchange Amsterdam (IXA) - IXA ondersteunt (docent) onderzoekers en medewerkers die naar buiten wil treden met de resultaten van zijn/ haar werk. Bijvoorbeeld door samenwerking met externe partijen, een bedrijf te starten rond een innovatie of door kennis te delen.

DIENSTEN



Totstandkoming van dienstverleningsovereenkomst tussen Faculteit en Diensten

De uitwerking van de dienstverleningsvisie start met een overleg tussen faculteiten en diensten. Duidelijk moet zijn wie binnen de Faculteiten en Diensten een rol spelen bij de totstandkoming van de dienstverleningsovereenkomst (SLA). De procesbeschrijving van het SLA proces wordt hier beschreven.

- Uitgangspunt voor de dienstverlening aan het onderwijs en onderzoek is het convenant van de Faculteit met het College van Bestuur. In het convenant worden de kritieke prestatie indicatoren (kpi's) benoemd, waaraan de Faculteit gedurende de looptijd van het convenant moet voldoen.

Afgeleid van het convenant wordt het jaarplan van de Faculteit opgesteld, met concrete afspraken op het gebied van beleid en beheer, waaronder de ondersteuning vanuit de diensten aan onderwijs en onderzoek.

- De Directeur Bedrijfsvoering organiseert de klantvraag binnen de Faculteit. De behoeften aan dienstverlening in de opleidingen worden via de Opleidingsmanagers geïnventariseerd en besproken in het facultaire MT. Hij zorgt voor tijdige inschakeling van de Diensten in dit proces en ondersteunt de Opleidingsmanagers bij het formuleren van de benodigde diensten en producten en faciliteiten bij latente vraagarticulatie. De Directeur Bedrijfsvoering brengt het wensenpakket van de Opleidingsmanagers in ten behoeve van het jaarplan van de Faculteit. Het MT van de Faculteit stelt dit vervolgens vast ten behoeve van het jaarplan en de begroting van de Faculteit.
- De Diensten hebben kennis van de producten in de markt en maken hun aanbod duidelijk in een producten- en dienstencatalogus (PDC). De standaarddienstverlening dient kwalitatief van hoog niveau te zijn en te worden geleverd tegen de laagst mogelijke kosten (benchmark). Het aanbod moet inspelen op de behoeften van de Faculteiten en voldoen aan landelijke wet- en regelgeving en regels van de HvA.
- De samenwerking tussen de Faculteiten en Diensten vindt plaats vanuit de gedachte van co-creatie. Dat is een vorm van samenwerking waarbij de Faculteiten en Diensten gezamenlijk op zoek gaan naar wat er nodig is aan producten en diensten voor het onderwijs en onderzoek. Deze werkwijze kenmerkt zich door dialoog, wederkerigheid, daadkracht en focus op resultaat. En dat op basis van gelijkwaardigheid, openheid en vertrouwen tussen partijen.
- In het Instellingsplan HvA is bepaald dat de HvA in 3 jaar, ultimo 2020, op het gemiddelde niveau van de grote hogescholen in Nederland zit als het gaat om de kosten van de ondersteuning. De realisatie van dit doel wordt gemeten met de Berenschot Benchmark die elk jaar binnen het HBO wordt afgenomen. De HvA neemt om het jaar deel aan de benchmark.



Bijlage 6

Het A3 jaarplan

Financiën, Planning & Control

April 2020



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Wat is het A3 model	3
2.	Structuur van de A3	3
2.1	Missie, visie en succesbepalende factoren	4
2.2	Organisatiegebieden	4
2.3	Resultaatgebieden.....	4
2.4	Verbeteren en vernieuwen	5
3.	Hoe komt het A3 tot stand (proces)	5
3.1	Webinar 2014	5
3.2	Planning	5
4.	Toepassing	5
4.1	Plaats in de beleidscyclus	5
4.2	Het A3 en de begroting	6
5.	Handreiking voor implementatie	9
5.1	Succesfactoren	9
5.2	Checklist.....	9
5.3	Het A3 managementgesprek.....	9



1. Inleiding

In 2015 is de HvA gestart met het hanteren van de A3 methodiek voor het opstellen van het jaarplan voor organisatieonderdelen.

Het A3 omvat een beknopte en overzichtelijke weergave van de visie, de beoogde resultaten voor het komende jaar en de bijbehorende activiteiten. Zo kan op efficiënte wijze de samenhang van activiteiten en de strategische doelstellingen van de HvA door het bestuur worden vastgesteld en worden doorvertaald naar de begroting.

Het A3 IS het jaarplan!

In het A3 worden per organisatieonderdeel (faculteit, stafafdeling of dienst) de belangrijkste acties beschreven die in de komende begrotingsperiode uitgevoerd worden, om de doelen van het organisatieonderdeel conform het convenant te kunnen realiseren. Dit vraagt een korte puntsgewijze opsomming van de huidige positie op basis van een evaluatie van de voorafgaande periode plus verwachte veranderingen.

FP&C zoekt op het moment van schrijven van de Kaderbrief 2021 uit in hoeverre binnen de HvA behoefte is aan een digitale A3 tool. Een aantal eenheden werkt met een digitale variant, een aantal heeft aangegeven dat ook te willen voor de begroting 2021. Zodra uitgezocht is wat de mogelijkheden en kosten daarvan zijn, worden de eenheden via de controller van de eenheid hierover geïnformeerd.

1.1 Wat is het A3 model

Het A3 is geïnspireerd op het INK-model. Het INK-model is een hulpmiddel om de dynamiek en complexiteit binnen en buiten de organisatie overzichtelijk te kunnen behandelen.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat een 'one paper strategy', zoals de A3 methodiek, meer een appèl doet op de denkkraft en dialoog en minder op de schrijfkraft in de organisatie. Het onderzoek bevestigt de belofte: minder papier en meer duidelijkheid over de richting, consistentie, samenhang, feedback én commitment.

2. Structuur van de A3

Het A3 bevat, naast de missie, visie en succesbepalende factoren, een beknopte uitwerking van de 10 aandachtsgebieden uit het INK-model. Dit zijn vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het proces van verbeteren en vernieuwen, die in samenhang worden gepresenteerd. Een brede toepassing van het A3 jaarplan binnen de organisatie maakt samenhang mogelijk (dankzij horizontale vergelijking en afstemming). Bovendien bevordert dit – door verticale vergelijking – de consistentie in doorvertaling van het Instellingsplan (IP).

In de volgende figuur is dit grafisch weergegeven:



In de volgende paragrafen worden de onderdelen van het A3 beknopt uitgewerkt. Voor aanvullende informatie verwijzen we graag naar de kaderbrief van vorig jaar.

2.1 Missie, visie en succesbepalende factoren

De missie is de primaire doelstelling van de organisatie. Hierbij zijn de volgende vragen relevant:

- Wat wil/kan het organisatieonderdeel betekenen voor (welke) studenten, medewerkers, bestuur of andere belanghebbenden?
- Welke ‘permanente opdracht’ heeft de eenheid van het bestuur?
- Waartoe en waarom bestaat de organisatie?

Een visie is een beschrijving van de ambitie voor de toekomst. Hierbij komen de volgende vragen aan de orde:

- Waar staan we voor en wat inspireert ons?
- Waar ga je voor, welke kant ga je uit?
- Wat is ons dynamisch beeld van de toekomst voor ons organisatieonderdeel?
- Waarheen moet de eenheid zich ontwikkelen om de organisatievisie van HvA te kunnen realiseren (kwalitatief en kwantitatief)?

Succesbepalende factoren zijn afgeleid van de missie en de visie en zijn onder te verdelen in factoren die werkelijk het succes weergeven (visionaire succesfactoren) en factoren die weliswaar niet onderscheidend zijn, maar wel van belang (zgn. hygiënische succesbepalende factoren). Ze zijn per definitie toekomstgericht geformuleerd.

2.2 Organisatiegebieden

De vijf organisatiegebieden hebben betrekking op hoe de organisatie is ingericht en in welke richting de organisatie zich kan ontwikkelen. De onderdelen zijn 1) ‘Leiderschap’, 2) ‘Management van medewerkers’, 3) ‘Strategie en beleid’, 4) ‘Management van middelen’ en 5) ‘Management van processen’.

Ze zijn een beschrijving van de belangrijkste concrete activiteiten die worden uitgevoerd, die bijdragen aan het bereiken van de gewenste resultaten.

2.3 Resultaatgebieden

De resultaatgebieden betreffende de gekozen relevante strategische maatstaven en wordt vastgesteld wat moet worden gerealiseerd. De resultaatgebieden zijn 1) ‘Medewerkers’, 2) ‘Klanten en partners’, 3) ‘Maatschappij’ en 4) ‘Bestuur en financiers’.



Ze zijn een beschrijving van de belangrijkste factoren die van (kritisch) belang zijn om de opdracht van de eenheid te realiseren - de belangrijkste doelstellingen waar het zich komend jaar op wil concentreren (focus) om de positie van het organisatieonderdeel te versterken en een optimaal kwaliteitsniveau te bereiken. Ze zijn afgeleid van de visie.

Het kunnen factoren (randvoorwaarden) zijn die of al gerealiseerd zijn of nog gerealiseerd moeten worden. Ze zijn toekomst gericht en in resultaatvorm geformuleerd, zodat ze concreet worden. De doelstellingen worden in het format gekwantificeerd c.q. geëxpliciteerd met KPI's en kengetallen. Deze waarden worden naar huidige positie, gerealiseerde positie en de streefpositie voor 2021 weergegeven. Deze kengetallen vormen de basis van de rapportagecyclus en hebben een herleidbare relatie met de convenantsafspraken tussen enerzijds de faculteiten en het CvB en anderzijds de HvA en het ministerie van OCW.

2.4 Verbeteren en vernieuwen

Het laatste onderdeel, 'Verbeteren en vernieuwen', komt simpel gezegd neer op proces van feedback en evaluatie, waarin wordt nagegaan in hoeverre de organisatie of afdeling in staat is te leren van ervaringen en behaalde prestaties en naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen. Tevens wordt aangegeven hoe de meting (evaluatie) van de resultaten plaatsvindt.

3. Hoe komt het A3 tot stand (proces)

Het valt onder de integrale verantwoordelijkheid van een organisatieonderdeel om te komen tot een goed A3. Tegelijkertijd kunnen we ons goed voorstellen dat het voor de meesten geen dagelijkse kost is.

3.1 Webinar 2014

In 2014 heeft de HvA een webinar georganiseerd, met een inleiding van Huib de Jong. Henk Doeleman, ontwikkelaar van de A3-methodiek, geeft een uitleg over de theorie, structuur en toepassing van de A3-methodiek bij het opstellen van een jaarplan. Freek Rebel, directeur bedrijfsvoering van FBE, gaat in op de wijze waarop FBE de methodiek al toepast en welke leerpunten hieruit naar voren komen. De webinar is nog steeds te bekijken via onderstaande link:

<http://hva.mediamission.nl/Mediasite/Play/f482d2a2dc9e466b9a828fb0d7ab4cc11d>

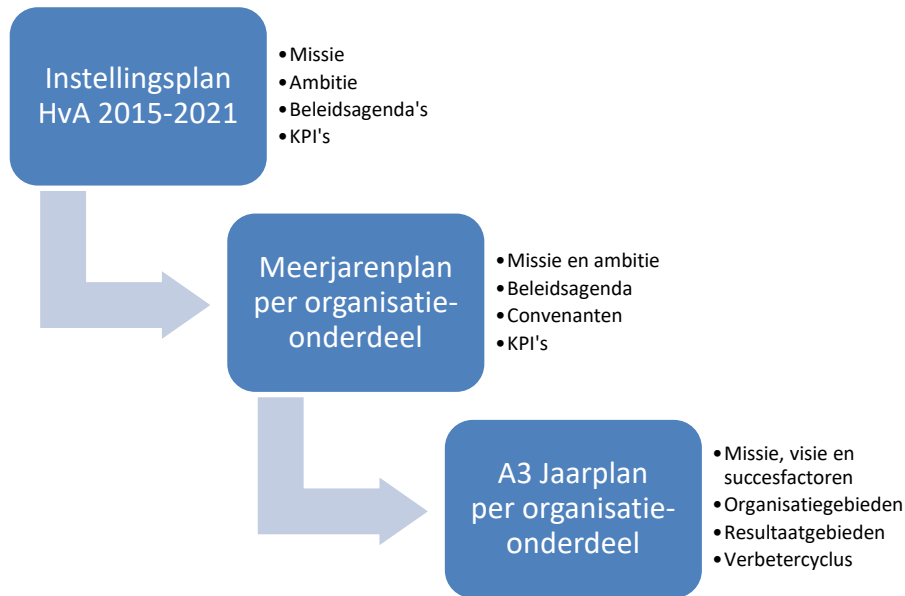
3.2 Planning

Met betrekking tot de planning van de totstandkoming verwijzen we naar bijlage 1 van de kaderbrief.

4. Toepassing

4.1 Plaats in de beleidscyclus

Op het niveau van de HvA wordt elke ca. vijf jaar door het CvB een nieuw Instellingsplan vastgesteld. Deze wordt vervolgens door de verschillende organisatieonderdelen die de HvA kent uitgewerkt in een meerjarenplan. Op basis hiervan wordt jaarlijks per organisatieonderdeel een A3 opgesteld.



Het A3 is niet alleen het (handzame) jaarplan, het is tevens een hulpmiddel voor het opstellen van de begroting (zie § 4.2).

4.2 Het A3 en de begroting

Het doel van het A3 is om andere budgethouders of belanghebbenden op een snelle en eenvoudige wijze te informeren over de kosten (begroting) en de inhoudelijke bijdrage (activiteiten) van organisatieonderdeel aan de doelstellingen van de HvA in 2021. Het A3 laat in één oogopslag de inzet (kernactiviteiten en bijzondere activiteiten van de organisatie of afdeling) en (beoogde) resultaten van de eenheid zien waarover dan een inhoudelijke dialoog kan volgen.

Het A3 is daarbij een effectief hulpmiddel binnen de P&C-cyclus. Doordat in het A3 voornamelijk aandacht is voor specifieke activiteiten in het volgende jaar en minder voor reguliere activiteiten, wordt het gesprek over de juiste zaken gevoerd.

- Tijdens het begrotingsproces wordt met behulp van de A3 onderscheid gemaakt tussen reguliere activiteiten en specifieke activiteiten voor het komende jaar. Bijzonderheden in de begroting komen zo duidelijker naar voren.
- Bij de periodieke managementgesprekken dient het A3 als een 'placemat', om stil te staan bij de voortgang en resultaten van de voorgenomen acties.
- Ten tijde van de verantwoording kan op transparante wijze worden teruggegrepen op de voorgenomen acties en behaalde resultaten.

Praatplaat CMR

In overleg met en in opdracht van de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) hebben Beleidsafdelingen O&O en FP&C een format uitgewerkt waarin aansluiting wordt gezocht tussen het A3 jaarplan van de eenheid en de (financiële) vertaling daarvan in de financiële begroting.

Daar gaven meerdere zaken aanleiding voor:

- A3 wordt als bruikbaar ervan, maar richt zich vooral op het niveau van de faculteit, en is daarom te weinig specifiek en concreet om in het begrotingsproces houvast te bieden voor medezeggenschap (docenten, studenten, medewerkers) over de keuzes die de faculteiten en de opleidingen, het kenniscentrum en overige onderdelen hebben gemaakt voor het begrotingsjaar.
- Daarnaast zegt een financiële begroting de gemiddelde docent/student niet zo veel. Het zijn cijfers waar niet (voldoende) de plannen van de eenheid uit af zijn te leiden.



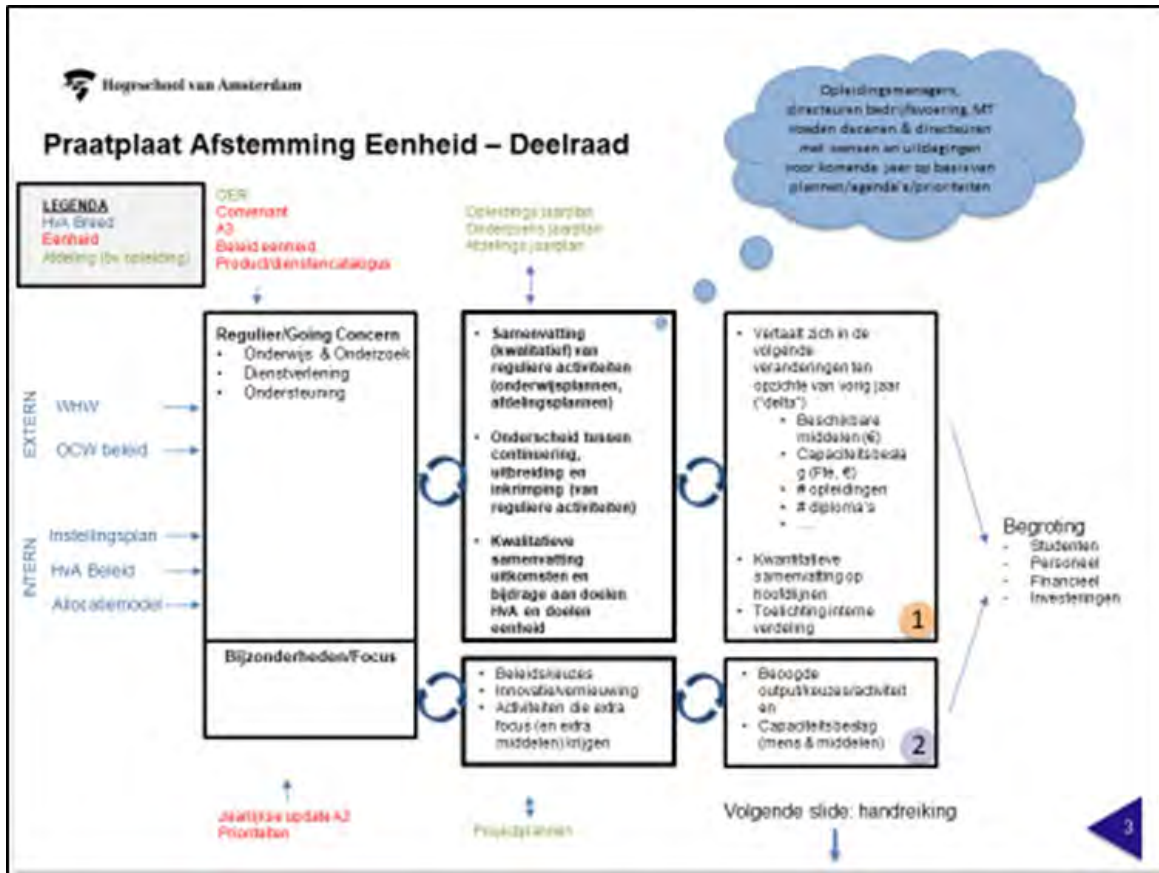
- Van belang hierbij is om te realiseren dat 80% (of meer) van de activiteiten per eenheid niet van jaar op jaar verandert. Deze reguliere activiteiten worden onderbouwd door plannen die al aanwezig zijn (afdelingsplannen, jaarplannen en jaarverslagen van opleidingen en onderzoeksinstituten (lectoraten?). Deze plannen komen op hun beurt voort uit o.a. WHW, het Instellingsplan vertaald naar de convenanten, HvA beleid en het allocatiemodel. Deze informatie moet beschikbaar/toegankelijk zijn, maar het begrotingsgesprek tussen medezeggenschap en de eenheid gaat vooral over de keuzes die de overige 20% (of minder) bepalen.
- Voorbeeld van deze (20% of minder) 'bijzonderheden' of 'aandachtspunten' zijn specifieke beleidskeuzes van de eenheid zelf, keuzes op het gebied van (onderwijs)innovatie en vernieuwing. Specifieke projectplannen kunnen aan deze aandachtspunten ten grondslag liggen, die vervolgens met de medezeggenschapsraad kunnen worden besproken. Ook de studievoorschotmiddelen maken hier onderdeel van uit.

Vragen hierbij zijn:

- Hoe kan de juiste balans gevonden worden tussen decentrale keuzevrijheid en centrale richtlijnen ten behoeve van transparantie, vergelijkbaarheid, efficiëntie en waarborging van kwaliteit?
- Hoe kan een balans worden gevonden tussen top-down vs bottom-up begroten?
- In onderstaande afbeelding wordt het bovenstaande in een "praatplaat" weergegeven. Het doel dat hierbij voor ogen is gehouden is:
- Eenheden en deelraden helpen om verbinding te maken tussen A3 en begroting:

Inzicht in activiteiten/keuzes en het financiële plaatje daarbij:

- Geeft de opleidingsmanager/docent en student meer inzicht in keuzes en consequenties.
- Zo veel mogelijk baseren op al bestaande stukken. Maak relatie tussen en met bestaande stukken zichtbaar en toegankelijk.
- Scheidt inhoud (decentrale vrijheid) en vorm (uniforme richtlijn).
- Duidelijkheid over rollen en verwachtingen.
- Medezeggenschapsraden worden door de CMR geïnformeerd over deze "praatplaat" en de bijbehorende Excel waarin een handreiking wordt gegeven om te komen tot een kwantitatieve samenvatting van de praatplaat. Het is aan de deelraad en de eenheid om hier richting aan te geven, de kwantitatieve vertaling kan op diverse manieren worden vorm gegeven. Van belang is dat het de medezeggenschap en eenheid helpt om de relatie tussen inhoud (A3, keuzes en plannen) en het geld (op hoofdlijnen) inzichtelijk te maken en daar het gesprek over te voeren.



Hogeschool van Amsterdam

Handreiking "kwantitatieve" samenvatting

Voor volgend jaar kan volstaan met de "delta" t.o.v. vorig jaar

Huisvestings- en exploitatiekosten van de faculteit zijn hier nog niet meegenomen

Eenheid X

Allocatiemodell

Uitsplitsing binnen eenheid

GLI volgt uit (kader)brief

Verdeel binnen de faculteit	Afdeling A	Afdeling B	Afdeling C	Afdeling D	Afdeling E	Afdeling F	Afdeling G, Staf	Totaal Eenheid
Activiteiten								
Kader 2020 beschuld €	€ 25.000.000							
GLI	€ 75.000							
Projecten HVA	€ 5.500							
GLI: 20% van totaal onderwijsplan								
Budget binnen de faculteit								
Belegging reguliere activiteiten								
Totaal studerenden plan	300	400	300	400	70			
Totaal medewerkers	1.000	1.400	900	1.000	1.000			6.000
HVA	1.000	900	442	1.000	400			
Fte LDF als ODF	40	34	34	34	34		34	
OP-activiteit	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250			
Budget opzet	€ 4.526.300	€ 4.308.400	€ 1.970.000	€ 4.328.000	€ 1.700.000	€ 1.025.000	€ 3.304.800	€ 21.764.500
Kader opzet 2020	€ 8.200.000							
Activiteiten								
Keuze opleiding - verkenning	€ 50.000							€ 50.000
Brede bachelor - verkenning			€ 20.000		€ 20.000			€ 40.000
Ontwikkeling praktijktaal met vooropleiding als	€ 200.000			€ 150.000		€ 50.000		€ 400.000
Masterontwikkeling		€ 50.000						€ 50.000
Team coaching (bv. werkloos)	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 100.000
Spektrum onderzoek						€ 100.000		€ 100.000
Studentencommissie	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000		€ 5.000			€ 20.000
Marktonderzoek (voor)		€ 20.000		€ 20.000				€ 40.000
log in te volgen							€ 2.100.000	€ 2.100.000
Budget opzet	€ 275.000	€ 300.000	€ 100.000	€ 371.000	€ 85.000	€ 105.000	€ 10.000	€ 1.236.000
Totaal budget	€ 4.801.300	€ 4.608.400	€ 2.070.000	€ 4.699.000	€ 1.810.000	€ 1.130.000	€ 3.314.800	€ 25.000.000

Nota Bene:

- Bedoeld als handreiking ter ondersteuning van het gesprek tussen eenheid en deelraad
- Bedoeld om voorbeeld hoe relatie tussen inhoud (A3, keuzes, plannen) en geld op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt kan worden
- **MEI** bedoeld als extra verantwoordingsdocument. Het opstellen mag niet leiden tot onoverredige aanvullende administratieve lasten

Allocatiemodell



5. Handreiking voor implementatie

5.1 Succesfactoren

Voor een doeltreffende toepassing van het A3 gelden de volgende succesfactoren:

- Het A3 beperkt zich tot de belangrijkste doelstellingen en activiteiten voor het komende jaar. Reguliere bezigheden worden zoveel mogelijk achterwege gelaten.
- De doelstellingen zijn duidelijk gekwantificeerd (SMART).
- De resultaten en het tijdstip van activiteiten zijn bepaald.
- De verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.
- De benodigde middelen zijn gespecificeerd.
- De wijze waarop het resultaat wordt geëvalueerd (gemeten), is vooraf bepaald.
- Bij het opstellen zijn de medewerkers betrokken geweest, ten behoeve van de resultaatverantwoordelijkheid van het management en de vergroting van het draagvlak van het plan binnen de organisatie.
- Er heeft vooronderzoek plaatsgevonden (bv. een SWOT-analyse), waardoor de invloed van externe factoren (bv. demografische en/of economische ontwikkelingen) en interne factoren (bv. eisen, wensen en verwachtingen van het CvB, ontwikkelingen binnen de organisatie) een plaats vinden in het plan.
- Er is onafhankelijke procesbegeleiding door mensen die boven de inhoud staan en de ‘kritische verwondervraag’ kunnen stellen.

Het A3 wordt, door bovenstaande aanwijzingen, een effectief stuur- en beheersinstrument voor het management om de voortgang van het organisatieonderdeel te bewaken.

5.2 Checklist

Als het A3 is ingevuld is er een aantal universele vragen die kunnen worden gesteld als laatste controle. Deze zijn behulpzaam bij de uiteindelijke afronding:

- Zijn de opgenomen activiteiten in lijn met afspraken met het CvB?
- Zijn het A3 en begroting volledig en gebaseerd op en in lijn met het Instellingsplan van de HvA, de prestatieafspraken, de convenanten en (indien van toepassing) het (meerjaren) activiteitenplan van de eenheid?
- Is de begroting volledig, en gebaseerd op de genoemde uitgangspunten in de kaderbrief?
- Zijn opgenomen ambities en prognoses realistisch?
- Zijn/worden taken toegevoegd, afgevoerd of omgebogen en is de oorzaak externe/interne besluitvorming? Bijvoorbeeld:
 - substantiële groei;
 - zeer hoog of zeer laag rendement;
 - voorgenomen innovatie, curriculum vernieuwing, etc.
 - reorganisatie;
 - schaalgrootte van de faculteit en/of opleidingen.
- Zijn er normen gesteld voor de uitvoering van activiteiten? (prestatie-indicatoren, budget, formatie)
- Is de uitvoering gegeven de normen voldoende efficiënt? (managementrapport, verantwoording, subsidie)
- Kan het jaarplan gefinancierd worden binnen het beschikbare financiële kader?

5.3 Het A3 managementgesprek

De volgende thema's bepalen tot slot de agenda van het A3-managementgesprek:

- De meest relevante ontwikkelingen met consequenties voor het jaarplan;
- De drie belangrijkste successen;
- De drie belangrijkste punten van zorg;
- Financiële effecten;



- Vervolgafspraken.

Het gesprek kenmerkt zich bovendien door inspiratie, reflectie en een toekomstgerichte dialoog.

Inleiding

Met trots presenteren wij ons jaarplan voor 2021. Vanuit onze missie en visie en het instellingsplan hebben we de belangrijkste beleidsdoelen uitgewerkt in resultaten en acties. Het is kort en krachtig: op één A3. Het zal de belangrijkste ontwikkelacties voor het komende jaar sturen. Voor een consistente doorvertaling van onze ambitie hebben we gekozen voor de A3 methodiek. Hetgeen betekent dat het instellingsplan van het College van Bestuur is doorvertaald naar alle faculteiten, opleidingen, afdelingen en programma's binnen de organisatie.

Duidelijkheid van onze **richting** door focus en anticipatie op veranderingen staat voorop. Op deze manier versterken we de **consistentie** en **samenhang**. De A3 jaarplannen worden tevens gebruikt als input voor de management-gesprekken. Dit genereert een intensieve **feedback** over de voortgang van de gewenste veranderingen. Door het proces van co-creatie en de dialoog die bij de formulering van de A3 jaarplannen ontstaat willen we het **commitment** aan de resultaten en bijbehorende acties in de gehele organisatie versterken. Onze succesbepalende factoren zijn:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Leeswijzer

Bovenin

In de bovenste drie blokken leest u van links naar rechts de missie, visie en succesbepalende factoren (speerpunten) voor 2021.

Rechter blokken 6 t/m 9 (wat willen we bereiken en voor wie?)

Onder de speerpunten zijn de doelen vertaald op vier resultaatgebieden: prestaties voor 'bestuur en financiers', 'maatschappij', 'medewerkers' en 'klanten en partners'.

Achter elke prestatie indicator staat een ambitie genoemd, dit is de werkelijke prestatie die de organisatie ambieert.

Linker blokken 1 t/m 5 (wat gaan we doen om onze doelen te bereiken en met wie?)

Om deze doelen te realiseren zijn acties gedefinieerd op 5 organisatiegebieden: 'management van processen', 'management van middelen', 'management van medewerkers', 'strategie en beleid' en 'leiderschap'.

Achter elke prestatie-indicator en elke actie staat een nummer, hetgeen de relatie weergeeft met de succesbepalende factoren.

De kleuren staan voor:

- Blauw:** Medewerkers
- Groen:** Studenten/samenwerkingspartners
- Oranje:** Maatschappelijke bijdrage buiten de opdracht
- Rood:** Bestuur en financiers

Ik wens u veel leesplezier,

<naam>
<functie>

A3 JAARPLAN 2021



Missie

De missie is de primaire doelstelling van de organisatie en is in principe niet aan verandering onderhevig.

Deze vragen zijn relevant:

- Wat wil/kan de eenheid betekenen voor studenten, medewerkers, bestuur?
- Welke permanente opdracht heeft de eenheid?
- Waartoe en waarom bestaat de eenheid?

Visie

Beschrijving van de ambitie van de eenheid voor de toekomst (3 jr.)

Deze vragen zijn relevant:

- Waar staan we voor en wat inspireert ons?
- Welke kant gaan we uit?
- Wat is ons dynamisch beeld van de toekomst voor onze eenheid?
- Waarheen ontwikkelen we ons om de organisatievisie van de HvA te kunnen realiseren?

Succesbepalende Factoren (SBF-en)

De factoren die maken dat de eenheid succesvol is in de ogen van de verschillende belanghebbenden. SBF zijn van belang voor de continuïteit van de eenheid en zijn per definitie toekomstgericht geformuleerd.

Visionaire factoren: bepalen het echte succes van de eenheid. Deze factoren zijn inspirerend en zetten aan tot actie. VB: intensieve samenwerking met andere eenheden,

Hygiënische succesbepalende factoren: zijn factoren waarvoor veel moet worden gedaan maar die als ze worden gerealiseerd als 'normaal' worden ervaren. Goed presteren op deze factoren betekent niet dat alle belanghebbenden zeer tevreden zijn, terwijl er bij slecht presteren wel ontevredenheid is. VB: naleving kaderafspraken, budgetbeheer, waardering Inspectie.

1. Leiderschap

De manier waarop de leiding van onze eenheid de teamleden inspireert tot continue verbetering. Hierbij spelen een rol:

- De visie van de leiding op de toekomstige ontwikkelingen, structuur en cultuur binnen de eenheid om de visie te kunnen realiseren,
- Faciliteiten en ondersteuning
- Wijze waarop de leiding het goede voorbeeld geeft

3. Management van medewerkers

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut. Hierbij spelen een rol: personeelsbeleid dat daaraan ten grondslag ligt, de investering in kennis en vaardigheden van de medewerkers, de waardering en het respect voor de inspanningen van de medewerkers, de zorg voor het welzijn van de medewerkers.

2. Strategie en beleid

De wijze waarop de eenheid de visie implementeert. Dit vertaalt zich in een heldere, uitgewerkte strategie voor alle groepen belanghebbenden. Denk aan concreet beleid, plannen en budgetten.

4. Management van middelen

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de organisatie efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop wordt samengewerkt met de leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt onder management van middelen.

5. Management van processen

De manier waarop de eenheid vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, systemen die ingericht moeten zijn, monitoring e.d.

7. Medewerkers

Onder waardering door medewerkers vallen de medewerkers(groepen), medezeggenschap en andere vertegenwoordigende instanties. Bij de resultaten voor medewerkers spelen de volgende vragen een rol. Hoe denken de medewerkers over de organisatie (MTO e.a.), voldoet het werk (materieel en immaterieel), zijn er voldoende ontwikkelmogelijkheden, etc.

6. Klanten en partners

De bereikte resultaten voor onze klanten en leveranciers waarmee wordt samengewerkt, zijn van groot belang voor de continuïteit van de organisatie. Daarom is het nodig om te weten hoe zij de dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over de eenheid en onze dienstverlening? Is er inzicht in de redenen waarom men wel of niet van de diensten gebruik maakt en wat kan voor de toekomst van hen worden verwacht? Klanten zijn de afnemers van het primaire proces (studenten en medewerkers). Partners zijn de belanghebbenden die anders dan de klanten betrokken zijn bij het primaire proces. Voorbeelden: andere eenheden binnen de HvA.

8. Maatschappij

Naast een verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van haar primaire taak, kent de HvA en daarmee haar eenheden ook een verantwoordelijkheid voor haar omgeving. Lokaal, regionaal en landelijk. Belanghebbenden in de maatschappij hebben dus geen directe relatie met het primaire proces, maar zijn wél relevant voor het beeld dat er in de maatschappij leeft en dus voor de continuïteit in de toekomst. Gedacht kan worden aan de mening van omwonenden, media, potentiële medewerkers e.d. Hierbij spelen thema's als werkgelegenheid, milieu en bijdragen aan de verbetering van onderwijs in de samenleving een rol.

9. Bestuur en financiers

Onder bestuur vallen de opdrachtgevers en de belanghebbenden die richtinggevend zijn voor het ter beschikking stellen van budgetten (diegenen aan wie wordt gerapporteerd in het kader van P&C, zoals het CvB, RvT, AC, Ministerie OCW). Vragen die een rol spelen zijn: hoe waardeert de hogere leiding de inspanningen van het management? Hoe beoordelen zij de prestaties van het management? Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald? Welke ruimte wordt geboden voor investeringen en lange termijn perspectieven?

← Organisatie

Resultaat →

← Verbeteren en vernieuwen

Bijlage 7 Tarieven 2021

De tarieven zijn onderdeel van de kaderbrief en daarmee onderdeel van de vaststelling door het CvB. Daarnaast is besloten door het CvB om tarieven collegegeld, instellingscollegegeld, cursusgeld en overige tarieven jaarlijks door het CvB te laten vaststellen.

De tarieven voor 2021 zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Tarieven Algemene Zaken	Begroting 2020	Kaderbrief 2021	Eenheid
Verreken tarief contributie VHS	€ 16	€ 16	per ingeschreven student t-2
Tarieven FP&C	Begroting 2020	Kaderbrief 2021	Eenheid
Onderwijs			
Studentgebonden financiering	€ 5.432	€ 5.260	per BE gew
5% prestatiemiddelen	€ 350		per BE gew
Onderzoek			
Ontwerp & Ontwikkeling ¹	€ 171	€ 167	per BE ongew
Lectoraat lerarenopleidingen ¹	€ 82	€ 100	per BE pabo/lero
Praktijkgericht onderzoek (RA 37)	€ 689.464		Cf. kaderbrief
Speerpunten en CoE	€ 4.275.426	€ 4.206.331	Cf. kaderbrief
HvA brede lectoren		€ 500.000	Cf. kaderbrief
Programma AI		€ 740.957	Cf. kaderbrief
Geormerkt			
Versterking regionale samenwerkingsverbanden	€ 541.083	€ 809.639	n.t.b. besluitvorming
Beleidsbudget			
Innovatiebudget	€ 4.082.064	€ 7.885.198	Cf. besluitvorming
Onvermijdbare meerkosten FG	€ 1.800.000	€ 1.800.000	naar FG
Onvermijdbare meerkosten FBSV	€ 1.500.000	€ 1.500.000	naar FBSV
Omvermijdbare meerkosten FOO	€ 1.300.000	€ 1.300.000	naar FOO
Herintrede PABO-up		€ 442.000	naar FOO
Van Rijn maatregelen		€ 647	per BE gew
Studievoorschotmiddelen			
Faculteiten	€ 257	€ 481	per BE gew
HvA Breed	€ 1.158.667	€ 1.158.667	
Compensatie halvering collegegeld			
Compensatie Rijksbijdrage	€ 1.042	€ 1.048	Per 1e instroom HO
Compensatie ESP ²	€ 116.000		naar FG
Compensatie 2e jaars lero	€ 212.802	€ 638.440	naar FOO en FBSV

¹ Componenten O&O en Lectoraat Lerarenopleiding zijn in SAP BPC verwerkt als lumpsum

² Per 1 sept 2020 is lumpsumvergoeding ESP in rijksbijdrage komen te vervallen

Tarieven FP&C	Begroting 2020	Kaderbrief 2021	Eenheid
Collegegelden			
Wettelijk tarief 2020/2021	€ 2.143	€ 2.143	bek student
Halvering tarief 1 ^e instroom HO 2020/2021	€ 1.072	€ 1.071	1 ^e instroom HO
Halvering tarief 2 ^e jaars lerarenopleiding 2019/2020	€ 1.072	€ 1.071	2 ^e jaars lerarenopleiding
Concept Wettelijk tarief 2021/2022		€ 2.179	bek student
Halvering tarief 1 ^e instroom HO 2021/2022		€ 1.090	1 ^e instroom HO
Halvering tarief 2 ^e jaars lerarenopleiding 2021/2022		€ 1.090	2 ^e jaars lerarenopleiding
Instellingstarief 2020/2021	€ 8.471	€ 8.471	onbek student
Concept Instellingstarief 2021/2022		€ 8.615	onbek student
Consumentenprijsindex/inflatie			
afgeleide nationale CPI 2021		1,7%	% inflatie
Minoren			
intern tarief	€ 1.900	€ 1.900	minor
KOM (extern tarief) [2]	€ 75	€ 75	prijs per EC
Niet-KOM (extern tarief)	€ 140	€ 141	prijs per EC
Loonkosten			
Loonkosten, tov begroting 2020		4,12%	
Loonkosten, tov werkelijke loonkosten 2020		3,00%	

Tarieven IR ¹	Begroting 2020	Kaderbrief 2021	Eenheid
Onderzoekshuis	€ 8		per ingeschreven student t-2

Tarieven Communicatie ¹	Begroting 2020	Kaderbrief 2021	Eenheid
Studievoorziening	€ 30		per ingestroomde student t-2

Tarieven SZ	Begroting 2020	Kaderbrief 2021	Eenheid
Studentvoorzieningen	€ 43	€ 43	per ingeschreven student t-2

¹ Voor de variabele budgetten t.b.v. Studievoorziening en Onderzoekshuis is bsloten deze met ingang van 2021 over te hevelen naar het vaste directe kostenkader van de Bestuursstaf. Dit betekent dat de tarieven voor Onderzoekshuis (tevredenheidsonderzoeken) en Studievoorziening komen te vervallen.

Betreft: Bijlage 8. Normen, kpi's en definities 2021
Versie: concept 0.2
Datum: 20 mei 2020

1. Inleiding

In deze bijlage bij de kaderbrief 2020 is een aantal normen, kpi's en definities opgenomen die kaderstellend zijn voor de sturing en beheersing van de HvA. De bijlage begint met de definities van de kpi's zoals deze in het instellingsplan 2015-2020 zijn opgenomen. Daarna volgt een tabel met de aanvullende kpi's en hun definitie zoals deze in de convenanten tussen faculteiten en het CvB zijn gebruikt. Tot slot gaat paragraaf 4 in op de HvA normen op instellingsniveau ten aanzien van het financieel beleid.

In verband met de ontwikkeling van het nieuwe instellingsplan 2021-2026, en het koersdocument sterk in roerige tijden – creating tomorrow together – i.v.m. Covid 19 zullen de KPI's en delta's worden aangepast. De huidige KPI's zijn geldig totdat de nieuwe indicatoren beschikbaar zijn.

2. Kpi's Instellingsplan HvA 2015-2020 “Nieuwsgierige professionals”

Onderwijs

- IP-1 – Bachelorrendement: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de HvA inschrijven (herinschrijvers), dat in de nominale studietijd plus één jaar (C+1) bij de HvA het bachelordiploma haalt bedraagt minimaal 60%.

- IP-2 – Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen: Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA in de Nationale Studenten Enquête (NSE), dat tevreden (score 4) of zeer tevreden (score 5) is over de opleiding in het algemeen is minimaal 70%.

- IP-3 – Voorbereiding arbeidsmarkt I: Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA dat binnen drie maanden een baan heeft gevonden bedraagt minimaal 85%.

Onderzoek

- IP-4 – Kennisontwikkeling: Een toename van het totaal aantal wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften tot minimaal 700 stuks.

- IP-5 – Verdien capaciteit onderzoeksspeerpuntprogramma's: Het aandeel van de totale omzet van onderzoeksspeerpuntprogramma's dat gehaald wordt uit tweede (subsidies) en derde (contractactiviteiten) geldstroomactiviteiten bedraagt minimaal 25% is.

Innovatie en impact

- IP-6 – Maatschappelijke bijdrage aan Metropoolregio Amsterdam: De totale omzet die gehaald wordt uit tweede (subsidies) en derde (contractactiviteiten) geldstroomactiviteiten verdubbelt ten opzichte van het jaar 2014.

Kwaliteit van mensen

- IP-7 – Docentkwaliteit: Het aandeel van het totaal aantal docenten met een master- en/of PhD-graad bedraagt minimaal 85%.

- IP-8 – Ratio onderwijzend personeel / student: De verhouding tussen het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel en het totaal aantal ingeschreven studenten gemeten als gemiddelde over een studiejaar is maximaal 1 : 25.

- IP-9 – Na- en bijscholing docenten: Het aandeel van het totaal aantal docenten in dienst dat in een jaar aantoonbare na- of bijscholing heeft gevolgd bedraagt minimaal 80%.

Financiën

- IP-10 – Overheadkosten: De overheadkosten als percentage van de omzet zijn niet hoger dan het branche gemiddelde onder (grote) hogescholen.

Infrastructuur

- IP-11 – Studentenoordeel over de studiefaciliteiten: Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA in de NSE, dat zeer tevreden is over de studiefaciliteiten (score \geq 4) bedraagt minimaal 50%.

De stad

- IP-11 – Studentenoordeel over de studiefaciliteiten: Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA in de NSE, dat zeer tevreden is over de studiefaciliteiten (score \geq 4) bedraagt minimaal 50%.

3. Kpi's convenanten HvA 2015-2020

Nummer	Naam	Definitie
CO-1	Hoofdaserendement	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten in het hoofdfasecohort dat het einddiploma heeft behaald na een studieduur in de hoofdfase van 4 jaar.
CO-2	Uitval (HBO 1)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij de HvA staat ingeschreven.
CO-3	Propedeuse rendement	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten van het propedeusecohort dat het propedeusediploma heeft behaald binnen een studieduur van 2 jaar.
CO-4	Switch (HBO 2)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij de HvA.
CO-5	Onderwijsintensiteit (HBO 6)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor opleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen (klokuur / week, uitgaande van 42 lesweken) in het eerste jaar.
CO-6	Excellentie propedeuse	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten in de propedeuse dat deelneemt aan een excellentieprogramma.

CO-7	Excellentie hoofdfase	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten in de hoofdfase dat deelneemt aan een excellentieprogramma.
CO-8	Vorbereiding arbeidsmarkt II	Het aandeel van het totaal aantal respondenten (afgestudeerd voltijd bachelor studenten) van de HvA dat positief oordeelt over de mate waarin de opleiding een goede basis biedt om te starten op de arbeidsmarkt.
CO-9	Indirecte kosten (HBO 7)	De ratio OP / OBP op basis van fte's.
CO-10	Basiskwalificatie didactische bekwaamheid	Het aandeel van het totaal aantal docenten in vaste dienst dat de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) heeft behaald.
CO-11	Studentenoordeel over de informatie vanuit de opleiding	Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelor studenten) van de HvA in de NSE, dat (zeer) tevreden is over de informatie vanuit de opleiding (score ≥ 4).
CO-12	Studentenoordeel over de studieroosters	Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelor studenten) van de HvA in de NSE, dat (zeer) tevreden is over het tijdig bekend maken van (wijzigingen in) het studierooster (score ≥ 4).

4. HvA normen instellingsniveau = voldoen aan financieel beleid:

4.1 Financiële continuïteit HvA

- Solvabiliteit: Besturen kunnen op langere termijn voldoen aan hun financiële verplichtingen. De signaleringswaarde voor een tekortschietende solvabiliteit (eigen vermogen en voorzieningen \div totaal passiva) norm = $> 30\%$
- Liquiditeit: Besturen kunnen op korte termijn (< 1 jaar) voldoen aan hun verplichtingen. De signaleringswaarde voor een tekortschietende liquiditeit (vlottende activa \div kortlopende schulden) norm = $> 0,5$
- Rentabiliteit: Besturen houden baten en lasten met elkaar in evenwicht. De signaleringswaarde voor rentabiliteit (resultaat gewone bedrijfsvoering \div totale baten uit gewone bedrijfsvoering) norm = $> 0\%$
- Kwaliteit jaarrekening: De jaarrekening voldoet aan de daarvoor geldende richtlijnen en de beleidsdoelstellingen zijn onderscheiden naar de belangrijkste activiteiten van de onderwijsinstelling.

4.2 Financiële doelmatigheid HvA

- Bufferfunctie;
- Inzicht in de middelen die HvA moet aanhouden om risico's op te vangen
 - Korte termijn risico voorziening in begroting 2%

- Lange termijn via het eigen vermogen HvA > 30%
- Liquiditeit (voldoende saldo op de bank + incl. krediet faciliteit)
- Verantwoording en rechtmatige besteding; whw, helderheid, controleprotocol, overig.
- Intern stuurt de HvA op het eigenaarsdeel van de huisvestingslasten die ten hoogste 12% van de totale baten mogen bedragen. Huisvestingsnorm (kosten zijn max gemiddeld < 12% van baten).

4.3 Inspectie normen

Op 23 september 2016 heeft de Onderwijsinspectie de ratio's voor het toezicht uitgebreid met weerstandsvermogen en huisvestingsratio.

Omschrijving:	Signaleringswaarden
1 <u>Solvabiliteit 2</u> , ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	< 0,3
2 <u>Liquiditeit</u> (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	ho < 0,5
3 <u>Huisvestingsratio</u> ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)	ho > 0,15
4 <u>Weerstandsvermogen</u> , (eigen vermogen/totale baten)	< 0,05
5 <u>Rentabiliteit</u> (resultaat/totale baten),	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10

4.4 Financieel beheer

- Instellingsplan
- Planning & controlcyclus
 - Meerjarenplan
 - Convenanten, prestatieafspraken, KPI's
 - A3 + toelichting begrotingen voor het lopende en komende jaar.
 - begroting en jaarbegroting in evenwicht
 - PBO en PO gesprekken
 - Verantwoording, LOR, Risicobeheersing
- De jaarrekeningen worden tijdig opgesteld, vastgesteld en ingediend en voldoen aan de daarvoor geldende richtlijnen RJ, RJ660, BW, onderwijsprotocol, OCW richtlijnen, Helderheidswetgeving.
- Instrumenten
 - financieel beleid, kaderbrief
 - Interne verdeling rijksbijdragen conform beleid
 - Kostenaccounting & beheersing conform beleid
 - Risicobeheersing (2%)
 - Innovatie en vernieuwing (2%)
 - gedwongen winkelnering
 - IV regie + IV portfolio
 - HvA data
- Monitoren
 - PBO + PO rapportages
 - Financiële maand, kwartaal, semester en jaarrapportages



Betreft: Bijlage 9 Richtlijn financiering tussentijdse beleidsvoornemens
Datum: 7 mei 2020

In de organisatie is aangegeven dat er **behoefte** is aan duidelijkheid over de richtlijn hoe om te gaan met positieve en negatieve afwijkingen van het budget tijdens de uitvoering. Hierbij kan het gaan om budgetaanvragen gedurende het lopende begrotingsjaar in combinatie met het hieraan gekoppelde dekkingsvraagstuk. Of om alternatieve aanwending van het budget voor kansen en mogelijkheden. Het **doel** is helderheid te geven over financieringsmogelijkheden van nieuwe activiteiten na vaststelling budgetten van de eenheden. Afwijkingen van het budget zijn immers niet per definitie fout, maar geven een duidelijk signaal van veranderingen in de omgeving met consequenties voor de bijsturing en de afstemming daarover.

De HvA is georganiseerd naar: **Faculteiten:** zijn als profit centers integraal resultaatverantwoordelijk. **Diensten:** zijn cost centers. Het maximum kostenniveau wordt activity based (vraaggestuurd) bepaald. Afnemers (faculteiten, diensten en bestuursstaf) betalen voor dienstverlening op basis van een dienstnota. **Bestuursstaf:** is een cost center (maximum kostenniveau vast percentage van de rijksbijdrage en collegegelden). **HvA Overig:** Binnen HvA Overig komen de centraal gedragen financiële mutaties tot uitdrukking die niet voor rekening komen van de faculteiten, diensten en bestuursstaf. Dit betreft onder andere doorgeef posten, financiële baten en lasten, voorzieningen ingevolge regelgeving jaarverslaggeving, centrale budgettaire voorzieningen en deelnemingen. (HvA-brede financiële mutaties).

Behoefte

Tijdens de uitvoering van de plannen kan er voortschrijdend inzicht ontstaan t.a.v. de begrote activiteiten waardoor bijvoorbeeld het toegekende budget onvoldoende blijkt te zijn. Anderzijds kan er door onderbesteding van budgetten financiële ruimte zijn om nieuwe activiteiten te starten, binnen of buiten de eigen kostenplaats of kunnen de middelen worden teruggegeven aan het collectief om andere noden te financieren. Daarom willen we vooruitkijken met behulp van goed onderbouwde prognoses waarmee een realistische weerspiegeling van de resultaatverwachting wordt gegeven. Op basis van tussentijdse inzichten kan afstemming plaatsvinden met het CvB, gericht op een optimale besteding van de middelen. Controller van de eenheid levert ondersteuning bij het opstellen van budget en prognose, en in het proces van afstemming en besluitvorming.

Toelichting richtlijn

Uitgangspunten:

- Financieel beleid van de HvA is mede gericht op continuïteit. Er is op instellingsniveau sprake van minimaal een **nul begroting**.
- Eenheden stellen als afgeleide van het **strategisch plan** van de HvA jaarlijks een plan op. In deze plannen wordt aangegeven **welke activiteiten** de eenheid uitvoert tegen **welke middelen** om de **gestelde doelen** te behalen. De uiteindelijke begroting wordt jaarlijks vastgesteld door het CvB en goedgekeurd door de RvT. Dit leidt tot **budgetten** voor de eenheden.
- De **budgethouder** heeft de verantwoordelijkheid om met het **vastgestelde budget** de taakopdracht te realiseren. Budget is normatief, gericht **op ambitie** en streefposities, wordt jaarlijks opgesteld, heeft een koppeling met de strategie, is gericht op doelstellingen en strategische initiatieven.
- De **budgethouder** heeft de verantwoordelijkheid per kwartaal een prognose op te stellen. Deze moet **realistisch** zijn, op basis van de **operationele plannen** en maakt **correctieve maatregelen** en eventuele **herallocatie** van middelen inzichtelijk. Met de prognose worden de **verschillen** van de realisatie ten opzichte van het budget zichtbaar. Met als doel om **te informeren** over de benodigde **bijsturing** als de eenheid de **doelstellingen** uit het budget niet zal realiseren.



Dekkingswijze	Faculteiten	Diensten	Bestuursstaf	HvA Overig
1. Dekking binnen eigen budget (meevallers)	v	v	v	v
2. Her-allocatie binnen eigen budget (prioritering)	v	v	v	v
3. Dekking bij klanten (afstemmen en nacalculatie)		v		
4. Overschrijding bespreken met CvB	v	v	v	v

1. Opstellen van de prognose
 - a. Bepalen positieve of negatieve afwijking van het budget
 - b. Opstellen early signal/warning rapport (procuratie)
 - c. Opstellen voorstel (bijsturingsmaatregel, financiering)
 - d. Bespreken en afstemmen (pvh) CvB (wo of in pbo) maken van vervolgspraak.
2. Nagaan of er dekking is binnen het eigen budget als gevolg van meevallers (lagere kosten of hogere opbrengsten).
3. Her prioriteren binnen eigen budget door andere activiteiten dan de eerder geplande voorrang te geven, wel binnen de afgesproken taakopdracht (bij wijziging taakopdracht afstemming met CvB).
4. Diensten kunnen nagaan of er dekkingsmogelijkheden zijn bij hun klanten.
5. In het uiterste geval kan worden besproken met het CvB of de activiteit dermate van belang (in lijn met IP) is dat deze wordt uitgevoerd en gedekt op HvA-niveau (continuïteit). Het proces is dan als volgt: Er wordt een **taakstelling** afgegeven door het CvB of er worden **aanvullende middelen** beschikbaar gesteld of er wordt een **budgetoverschrijding toegestaan** door het CvB. CvB vraagt **advies** aan FP&C. Bron van dekking wordt hierbij betrokken. Mogelijke bronnen van dekking:
 - (her)prioriteren bestaande activiteiten en samenhangende middelen;
 - verwachting van extra middelen (voorjaarsnota, prognose of externe middelen (bv. samenwerkingsverbanden));
 - ten laste brengen van HvA Overig (als daar dekking beschikbaar is!);
 - door het CvB tijdelijk toestaan van een overschrijding van het budget van de eenheid.

Relatie met

Prognose proces, Kaderstelling begroting t+1 en meerjarenraming en Decentrale reserve posities.

Bijlage 10 Technische uitgangspunten 2021

Inhoud

1. Technische uitgangspunten	2
2. Uitgangspunten financieel kader rijksbijdrage 2021	3
3. Uitgangspunten voor berekening van de rijksbijdragen.....	6
4. Ontwikkeling collegegelden	8

1. Technische uitgangspunten

Onderstaande technische uitgangspunten gelden voor de begroting 2021 en meerjarenraming 2021-2025:

Uitgangspunt	Beleid/waarde 2021
Begrotingsbeleid	Begroting is in evenwicht, geen negatief resultaat. (m.u.v. inzet bestemmingsreserve en toegestane tijdelijke negatieve resultaten in het kader van meerjaren investeringsplannen)
Interne rente	4,5%
Loon- en prijsbijstelling (LPO)	2,26%
Bijstelling referentieraming	1,7% o.b.v. inschatting
Aanvullen macrokader	Aanvullen macrokader o.b.v. beschikbare informatie zonder vermindering.
Procentuele ontwikkeling rijksbijdrage	Gelijk houden aan verwachte/berekende LPO en maximeren op 2,5%.
Als LPO >2,5% blijkt te zijn	Afwegen bij kaderbrief of meer dan 2,5% LPO wordt overschreden o.a. op basis van ontwikkeling liquiditeit (>0,55) en solvabiliteit (>0,31).
Richtlijn bijstelling referentieraming	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve bijstelling referentieraming o.b.v. t+1 doorschuiven naar volgend jaar, conform MBO-systematiek toegepast door MIN OCW • Negatieve bijstelling referentieraming t.l.v. eigen vermogen zolang de solvabiliteit (>0,31) en liquiditeit (>0,55) toereikend zijn.
Marktaandeel HvA 2021	9,53%
Marktaandeel meerjarig kader	<ul style="list-style-type: none"> • Bij de berekening het marktaandeel na t+1 gelijk houden zolang de faculteiten een stijgende prognose van bekostigingseenheden opgeven. • Zodra de faculteiten na t+1 een dalende prognose van bekostigingseenheden opgeven het marktaandeel in de berekeningen voor het meerjarig kader in dezelfde lijn naar beneden aanpassen.
Begroting onderzoek	<p>Faculteiten leveren een begroting aan voor onderzoek waarin transparant wordt gemaakt hoe de verhouding is tussen de verschillende financieringsbronnen van onderzoek. De financiering zoals opgenomen in het strategisch onderzoeksbeleid geldt voor elke faculteit als streven voor 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deel I: minimaal 25% directe gealloceerde rijksbijdrage. • Deel II: maximaal 50% uit de verbinding onderzoek in onderwijs. • Deel III: minimaal 25% inverdiencapaciteit uit 2e/3e geldstroom opbrengsten. <p>Faculteiten financieren met een afslagpercentage uit het tarief SGF dat correspondeert met 2x het O&O bedrag (algemeen en specifiek) de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en maken dit inzichtelijk in de begroting.</p>

Verrekening HvA brede contracten	HvA brede contracten (VH) worden verrekend in de kosten per student en doorbelast aan de faculteiten. De verdeling kan leiden tot hogere of lagere doorbelasting op basis van kostenomvang en verdeelsleutel b.v. studenten.
Prijspeil meerjarenbegroting	De meerjarenbegroting wordt geraamd op het prijspeil 2021.
Sluitende meerjarenbegroting	Elk organisatieonderdeel stelt een meerjarige begroting op, binnen het afgesproken kader, die minimaal sluit op nul.

2. Uitgangspunten financieel kader rijksbijdrage 2021

Uitgangspunten financieel kader rijksbijdrage 2021

De HvA wil bij de het toekennen van de middelen aan de organisatie fluctuaties zoveel mogelijk voorkomen. Dit heeft in 2018 geleid tot het vaststellen van een nieuwe werkwijze, inclusief risico-inschattingen bij het bepalen van het financiële kader rijksbijdrage. Deze werkwijze is bij het bepalen van het kader 2021 toegepast. Het betekent o.a. dat de verwachte loon- en prijscompensatie en de bijstelling van de referentieraming zijn verwerkt in het kader 2021.

Tabel Meerjaren ontwikkeling OCW hbo

Bron	2020 1e RBDR brief def	2020 VJN prognose	Kaderbrief	2022 concept	2023 concept	2024 concept
Jaar	2020	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal Studentgebonden financiering	€ 2.547.932.545	€ 2.547.932.545	€ 2.407.067.964	€ 2.374.414.266	€ 2.333.713.266	€ 2.283.474.365
Totaal Onderwijsopslag Percentages	€ 636.390.327	€ 636.390.327	€ 620.918.148	€ 620.918.148	€ 620.918.148	€ 620.918.148
Kwaliteit	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kwetsbare opleidingen	€ 12.435.989	€ 12.435.989	€ 7.908.395	€ 7.908.395	€ 7.908.395	€ 7.908.395
Bijzondere voorzieningen	€ 22.534.072	€ 22.534.072	€ 13.166.692	€ 1.972.875	€ 1.972.875	€ 1.218.776
Totaal Onderwijsopslag Bedragen	€ 34.970.060	€ 34.970.060	€ 21.075.087	€ 9.881.270	€ 9.881.270	€ 9.127.171
TOTAAL ONDERWIJSDEEL HBO	€ 3.219.292.933	€ 3.219.292.933	€ 3.049.061.199	€ 3.005.213.684	€ 2.964.512.684	€ 2.913.519.684
TOTAAL ONTWERP EN ONTWIKKELING	€ 85.259.518	€ 85.259.518	€ 85.303.518	€ 85.341.518	€ 85.341.518	€ 85.341.518
KWALITEITSBEKOSTIGING HBO	€ -	€ -	€ 238.873.000	€ 298.860.000	€ 315.136.000	€ 356.547.000
TOTAAL RIJKSBIJDRAGE	€ 3.304.552.451	€ 3.304.552.451	€ 3.373.237.717	€ 3.389.415.202	€ 3.364.990.202	€ 3.355.408.202
Bron	2020 1e RBDR brief def	2020 VJN prognose	Kaderbrief	2022 concept	2023 concept	2024 concept
Jaar	2020	2020	2021	2022	2023	2024
Inschattingen FP&C Prognose / Raming	€ 60.142.855	€ 83.935.632	€ 202.488.768	€ 184.570.759	€ 173.243.546	€ 167.707.439
Bijstelling meerjarig begrotingsproblematiek OCW	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LPO 2020	€ 60.142.855	€ 83.935.632	€ 85.680.238	€ 86.091.146	€ 85.470.751	€ 85.227.368
LPO 2021	€ -	€ -	€ 76.235.172	€ 78.192.934	€ 77.629.456	€ 77.408.401
Bijstelling referentieraming 2020	€ -	€ -	€ 40.573.357	€ 20.286.679	€ 10.143.339	€ 5.071.670
TOTAAL RIJKSBIJDRAGE	€ 3.364.695.305	€ 3.388.488.083	€ 3.575.726.485	€ 3.573.985.961	€ 3.538.233.748	€ 3.523.115.641

Tabel Meerjaren ontwikkeling Rijksbijdrage HvA

HvA meerjaren ontwikkeling Rijksbijdrage

Bron	2020 1e RBDR brief def	2020 prognose VJN	Kaderbrief	2022 concept	2023 concept	2024 concept
Jaar	2020	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal Studentgebonden financiering	€ 244.559.367	€ 244.559.367	€ 228.685.916	€ 225.579.569	€ 221.697.361	€ 216.911.065
Totaal Onderwijsopslag Percentages	€ 39.084.173	€ 39.084.173	€ 38.928.310	€ 38.691.495	€ 38.925.453	€ 38.925.453
Kwaliteit	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kwetsbare opleidingen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bijzondere voorzieningen	€ 2.056.175	€ 2.056.175	€ 1.911.848	€ 718.404	€ 718.404	€ 718.404
Totaal Onderwijsopslag Bedragen	€ 2.056.175	€ 2.056.175	€ 1.911.848	€ 718.404	€ 718.404	€ 718.404
TOTAAL ONDERWIJSDEEL HBO	€ 285.699.716	€ 285.699.715	€ 269.526.075	€ 264.989.468	€ 261.341.219	€ 256.554.922
TOTAAL ONTWERP EN ONTWIKKELING	€ 7.571.041	€ 7.571.041	€ 7.568.105	€ 7.571.369	€ 7.571.277	€ 7.571.369
KWALITEITSBEKOSTIGING HBO	€ -	€ -	€ 21.145.774	€ 26.456.008	€ 27.896.809	€ 31.562.639
TOTAAL RIJKSBIJDRAGE	€ 293.270.757	€ 293.270.756	€ 298.239.953	€ 299.016.845	€ 296.809.305	€ 295.688.930
Inschattingen FP&C Prognose / Raming	€ 5.758.297	€ 8.036.304	€ 19.238.258	€ 16.563.557	€ 15.726.387	€ 15.501.100
Bijstelling meerjarig begrotingsproblematiek OCW	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LPO 2020	€ 5.758.297	€ 8.036.304	€ 8.158.726	€ 8.197.854	€ 8.138.778	€ 8.115.603
LPO 2021	€ -	€ -	€ 7.214.078	€ 7.399.340	€ 7.346.018	€ 7.325.100
Bijstelling referentieraming 2020	€ -	€ -	€ 3.865.453	€ 966.363	€ 241.591	€ 60.398
TOTAAL KADER (VERWACHT)	€ 299.029.053	€ 301.307.060	€ 317.478.211	€ 315.580.402	€ 312.535.693	€ 311.190.030

Technische uitgangspunten voor de berekeningen

HvA marktaandeel:

- Studentprognosemodel begroting 2020;
- Realisatie bekostigingseenheden - BE op peildatum 1 oktober 2019.

Macrokader HBO:

- Referentieraming 2016, 2017, 2018 en 2019 zijn in de kaders opgenomen.
- Op basis van realisatie van studentaantallen op peildatum 1/10/2020 t.o.v. de inschatting in de referentieraming vindt een bijstelling plaats van het OCW budget. Voor de referentieraming bijstelling voor 2020 geldt een nieuwe systematiek gelijk aan het mbo waarin de middelen in het volgende jaar worden toegevoegd (2021). De bijstelling voor 2020 ramen we op +/+1,7% en betekent een positieve bijstelling van de prognose van de Rijksbijdrage 2020 die de HvA ontvangt in 2021 vanwege de doorschuifsystematiek. Voor de jaren 2022 en verder komt dit bedrag (o.b.v. ontwikkeling studentaantallen in referentieraming) in de SGF terecht
- CAO 2016-2020;
- Loon- en prijsbijstelling 2020: +2,9% loonbijstelling en +1,7% prijsbijstelling;
- Loon- en prijsbijstelling 2021: +2,5% loonbijstelling en +1,7% prijsbijstelling.

Risicoprofiel

Bij de inschatting voor de rijksbijdrage 2021 zijn onderstaande percentages gebruikt:

Risicoprofiel voor de HvA	risicoprofiel	risico
Bijstelling referentieraming bepalen bij de kaderbrief en opnemen met een demping van 0,2%-punt Nb! Gezien de beperkte omvang van de financiële impact hebben we voor begroting 2020 de afslag van -/- 0,2% niet toegepast.	-/- 0,2%	laag
Aanvulling van het macrokader opnemen op basis van beschikbare informatie zonder vermindering	-	laag
De procentuele ontwikkeling van de rijksbijdrage in de kaderstelling en de begroting gelijk te houden aan de verwachte / berekenende loon- en prijsontwikkeling die de HvA hanteert in de (loon)kosten; De procentuele ontwikkeling maximeren op 2,5%	max. 2,5%	laag
Indien in de toekomst blijkt dat de berekende stijging van de loon- en prijsontwikkeling groter is dan 2,5%, dan wordt bij het opstellen van de kaderbrief beoordeeld of de afgesproken maximum van 2,5% wordt overschreden. Hierbij worden in elk geval de ratio's voor solvabiliteit en liquiditeit meegewogen.	solv. > 0,31 liq. > 0,55	
Jaarlijks bij de opstelling van de kaderbrief op basis van een (financiële) analyse te beoordelen hoe met de bijstelling van de referentieraming wordt omgegaan. De overeengekomen richtlijn hierbij is dat: – een positieve bijstelling van de referentieraming op basis van T+1 wordt doorgeschoven naar het volgende jaar; – een negatieve bijstelling van de referentieraming ten laste wordt gebracht van het eigen vermogen zolang de solvabiliteit (> 0,31) en liquiditeit (> 0,55) toereikend zijn	solv. > 0,31 liq. > 0,55	laag
Bij de berekening van het meerjarig kader het marktaandeel na T+1 stabiel te houden zolang de faculteiten een stijgende prognose van bekostigingseenheden opgeven	-	laag

3. Uitgangspunten voor berekening van de rijksbijdragen

Allocatiemodel onderwijs

De eerste geldstroom uit de Rijksbijdrage wordt verdeeld over de faculteiten. Uitzondering zijn budgetten die OCW aan een specifiek onderdeel verstrekt. Hoe de verdeling van de Rijksbijdrage over de faculteiten plaatsvindt, is afhankelijk van het budget. De opbrengsten uit collegegelden worden rechtstreeks toegekend aan de faculteiten. De Studentgebonden financiering is het grootste deel van het budget van de faculteiten en wordt verdeeld op basis van het aantal gewogen bekostigingseenheden (BE). Intern wordt hetzelfde bekostigingsprofiel gehanteerd als extern.

Bekostigingseenheden

Het aantal ongewogen bekostigingseenheden (BE) is de som van bekostigde inschrijvingen en bekostigde diploma's. Onderstaande tabel geeft de meerjarige trend weer van zowel de gewogen als de ongewogen bekostigingseenheden. De bekostigingseenheden voor begrotingsjaar 2021 (t) bestaan uit de bekostigde inschrijvingen in studiejaar 2019/2020 (t-2) en de bekostigde diploma's gehaald in studiejaar 2018/2019 (t-3).

Bekostigingseenheden							
Begrotingsjaar	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studiejaar	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Bron	bekostigingseenheden DEF			jaarboek VOO	Begroting BPC 2020		
Totaal BE ongewogen	40.271	40.872	39.509	39.828	41.743	42.249	42.783
Totaal BE gewogen	43.874	44.547	43.157	43.655	44.103	45.178	45.701

En de ongewogen bekostigingseenheden uitgesplitst naar faculteit:

Bekostigingseenheden ongewogen							
Begrotingsjaar	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studiejaar	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Bron	bekostigingseenheden DEF			jaarboek VOO	Begroting BPC 2020		
FBSV	2.383	2.565	2.493	2.494	2.529	2.527	2.532
FBE	9.993	10.071	9.438	9.337	9.244	9.191	9.249
FG	3.215	3.208	3.141	3.360	3.396	3.452	3.470
FDMCI	7.644	7.813	7.751	6.319	8.642	8.788	9.005
FMR	6.900	6.900	6.558	8.255	7.065	7.182	7.231
FOO	4.218	4.422	4.448	4.387	4.723	4.754	4.769
FT	5.922	5.893	5.680	5.676	6.144	6.355	6.527
TOTAAL	40.275	40.872	39.509	39.828	41.743	42.249	42.783

Bekostigingsprofielen

Bij de verdeling van de studentgebonden financiering is het externe bekostigingsmodel van OCW het uitgangspunt. De verdeling over de opleidingen vindt plaats op basis van ingeschreven studenten en behaalde diploma's. De HvA hanteert dezelfde bekostigingsfactoren als het externe model van OCW. De prijs per

student/diploma is stabiel en wordt jaarlijks verhoogd met de prijs- en looncompensatie. Per faculteit gaat het om de volgende bekostigingsprofielen:

	EXTERN EN INTERN MODEL		
Faculteit	Opleiding	Profiel (CROHO)	Weging BE
FBSV	Alle	Laag	1,00
FBE	Alle	Laag	1,00
FG	Bachelors	Laag	1,00
	Masters	Hoog	1,28
FMR	Alle	Laag	1,00
FDMCI	CO & BIK	Laag	1,00
	Overig	Hoog	1,28
FOO	Pabo	Laag	1,00
	Pedagogiek	Laag	1,00
	Lerarenopleiding		
	en:	Hoog	1,28
	- Technisch	Laag	1,00
	- Niet-technisch		
	Masters:	Hoog	1,28
- Wiskunde	Laag	1,00	
- Overig			
FT	L&E	Laag	1,00
	Overig	Hoog	1,28

Bekostigingsprofielen extern en intern

Studentprognoses

Begrote studentaantallen bij begroting 2020:

Inschrijvingen							
Begrotingsjaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Studiejaar	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Bron	jaarboek DEF	jaarboek VOO	Begroting BPC 2020				
FBSV	2.804	2.763	2.735	2.733	2.731	2.751	2.759
FBE	11.092	10.923	10.994	10.973	11.017	11.002	11.087
FG	3.111	3.350	3.521	3.624	3.703	3.687	3.661
FDMCI	8.834	9.521	9.964	10.293	10.500	10.601	10.684
FMR	7.395	7.205	7.461	7.504	7.562	7.577	7.628
FOO	5.746	5.733	6.225	6.358	6.429	6.448	6.456
FT	6.471	6.302	6.541	6.829	7.102	7.308	7.536
TOTAAL	45.453	45.797	47.440	48.314	49.044	49.374	49.811

In bijlage 1 is de procesaanpak beschreven over het verwerken van de impact van COVID19 op de studentprognoses voor 2021 en verder.

4. Ontwikkeling collegegelden

De begroting 2020 is gebaseerd op geprognoseerde studentaantallen per 1/9/2019 en 1/9/2020.

In het jaarboek per 1/9/2019 is te zien dat feitelijke inschrijvingen iets lager liggen dan geprognoseerd. Daarmee is de begrote collegegeldopbrengst waarschijnlijk in de praktijk te hoog.

De studentprognoses in BPC zijn afhankelijk van instroominschattingen en doorstroomgegevens. Het is goed om deze, mede als gevolg van mogelijke Covid-19 effecten goed te beredeneren voor begroting 2021. Hiertoe werken de faculteiten, IR en FP&C samen om informatie en onderliggende gegevens uit te wisselen. De faculteiten blijven hoofdverantwoordelijk voor de eigen studentprognose.

Ontwikkeling per 'studentaantal' parameter - HvA totaal								
Bron	Realisatie			Begroting		Realisatie t.o.v. begroting	Realisatie t.o.v. realisatie vorig jaar	
	Jaarboek / Bekostiging	Realisatie (jaarboek VOO VOO)	Begroting (SAP BPC)					
Begrotingsjaar	2019	2020	2021	2022		2020	2020	
Studiejaar	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2019/2020	2020/2021			
Instroom plan	16.612	15.377	15.692	15.062	15.314	630	315	
Instroom hva	14.137	13.087	13.739				652	
						-	-	
Inschrijvingen	46.685	45.460	45.847	46.678	47.440	831-	387	
Bekostigde inschrijvingen	33.406	32.468	32.908	33.320	34.074	412-	440	
						-	-	
Diploma's (t-1)	7.638	7.209	6.779	6.660	6.343	119	430-	
Bekostigde diploma's	7.466	7.041	6.547	6.386	6.343	161	494-	
						-	-	
Bekostigingseenheden ongewogen	40.872	39.510	39.455	39.706	40.417	251-	55-	
Bekostigingseenheden gewogen	44.547	43.133	43.262	43.454	44.103	192-	129	
HvA marktaandeel	10,07%	9,60%	9,50%				0-	
						-	-	
Uitval (t-1)	8.268	9.230	8.367	8.204	8.209	164	863-	

Sterk in Roerige Tijden

CREATING TOMORROW TOGETHER

College van Bestuur HvA
14 mei 2020

*Houvast voor
Hogeschooljaar 2020-2021*

Reflectie op de ontwikkeling

Inspiratie voor de uitwerking

Inleiding

Sinds half maart, nu acht weken geleden, werd het Nederlandse hoger onderwijs, en daarmee onze Hogeschool, direct getroffen door de effecten van de Covid-19 pandemie. Na het besluit van de overheid om universiteiten en hogescholen te sluiten, op 12 maart, zijn we massaal van huis uit gaan werken en is het onderwijs in de tijdspanne van een enkel weekend gedigitaliseerd. Dat is onder de extreme omstandigheden ongelooflijk goed gegaan, met grote inzet van allen, met zorg voor elkaar en met een immense gedrevenheid om onze studenten zo min mogelijk drempels voor studievoortgang te laten ontstaan. Terecht dat in deze tijd de trots op de prestaties overheerst.

Wat we toen niet wisten, en nu wel, is dat de situatie nog geruime tijd zal duren. In elk geval mogen we geen onderwijs in onze gebouwen verzorgen tot half juni en moeten we zoveel mogelijk thuis blijven. Mogelijk zal daarna enige verlichting komen, in zoverre dat de maatschappij in al haar sectoren een adequate invulling wil geven aan de “anderhalve-meter-samenleving”. Wij wachten de berichten van de Rijksoverheid hierover af.

Ondertussen voeren we de huidige urgenties uit, reflecteren we op de situatie en geven we richting aan een realistisch scenario voor komend hogeschooljaar. Dit document is bedoeld om:

- richting en houvast te geven aan de voorbereidingen voor het hogeschooljaar 2020-2021
- te reflecteren en te schetsen hoe we als bestuur, in drie tijdlijnen, de ontwikkeling zien
- uit te nodigen tot een brede en inspirerende dialoog over hoe gebruik te maken van de mogelijkheden die er wel zijn en hoe knelpunten in ons onderwijs en onderzoek aangepakt kunnen worden.

De focus tot aan de zomer en de noodzaak om ons voor volgende jaar opnieuw uit te vinden en daarmee aan de slag te gaan is de kern van onze boodschap. Steeds is weer de vraag wat nu voor het onderwijs en onderzoek moet, wat dat onderwijs en onderzoek voor straks nodig heeft en wat we (nu) niet doen. Dat zijn vragen die een duidelijk en concreet antwoord vragen, omdat we anders roofofbouw plegen op elkaar en we de studenten niet kunnen bieden waar ze recht op hebben.

De opleidingen staan in ons perspectief centraal. Maar ook hier zullen de beperkingen zowel in tijd als in ruimte met zich meebrengen dat niet alles mogelijk is. Het zal afstemming vragen tussen allerlei dwarsverbanden binnen de hogeschool om de geboden ruimte, door versoepeling van richtlijnen, optimaal te gebruiken, maar ook realistisch te zijn in wat niet kan. Onze notitie daagt echter uit om ruimte te pakken en elkaar te verrassen. Iedereen is uiteindelijk medeverantwoordelijk voor onze prestaties als hogeschool: creating tomorrow together. Maar dit betekent ook zorg voor elkaar: heldere afspraken over verwachtingen, het tijdig nemen van rust en reflectie en aandacht voor persoonlijke ontplooiing. En dit alles vanuit de wetenschap dat werken gedurende een crisis niet hetzelfde is als werken onder normale omstandigheden.

Alleen zo houden het samen vol.

College van Bestuur,

Huib de Jong, Geleyn Meijer, Hanneke Reuling

De anderhalve-meter hogeschool voorbereiding voor het hogeschooljaar 2020-2021

We zijn in de HvA bezig het schooljaar af te ronden. Tegelijkertijd zijn we bezig de start van het komende schooljaar te overdenken. Iedereen heeft behoefte aan inzicht in de randvoorwaarden waarbinnen het onderwijs kan worden verzorgd. We weten geen van allen hoe de wereld er in augustus van dit jaar uit zal zien. Voor onze werkzaamheden kunnen we dan in verschillende scenario's gaan denken om enig houvast te krijgen op hetgeen zich mogelijkerwijs gaat voordoen. Iedereen in onze organisatie is in staat om dergelijke scenario's te ontwikkelen, maar het nadeel is dat we dan verlamd kunnen raken door de vele wegen die zich openen of blijven hangen in de mogelijkheden op langere termijn waar we op korte termijn aan de slag moeten. Ook blijft de toekomst in hoge mate afhankelijk van de keuzes van anderen; de ruimte die overheidsmaatregelen ons toe staan. Om deze reden kiest het college voor een procesbenadering waarin we uitgaan van ernstige beperkingen voor onderwijs en onderzoek op locatie. Vanuit dit gegeven herontwerpen we het onderwijs en gebruiken we het studiejaar 2020-2021 om toe te groeien naar een nieuw evenwicht.

Onze aanpak is – zoals aangegeven - vanzelfsprekend afhankelijk van de (externe) maatregelen waar we ons aan moeten houden, maar binnen die maatregelen gaan we de uitdaging aan om onze ruimte en vrijheid maximaal te benutten ten behoeve van onze studenten en onze partners in de regio; de kwaliteit van het onderwijs en onze in- en externe samenwerking. Dat leidt tot onderstaande algemene uitgangspunten, ontwerpprincipes en fasering.

Uitgangspunten:

- Studenten staan centraal. Er bestaat bijzondere aandacht voor werving, voorbereiding en ontvangst van 'nieuwe' studenten en de opvang van risico-groepen en daarmee voor tijdige, juiste en volledige informatie over ons onderwijs;
- Ook onze partners in het Amsterdamse netwerk worden juist, tijdig en volledig geïnformeerd over de ontwikkeling van de opleiding, in het bijzonder waar het stages, afstudeerprojecten en onderzoek betreft;
- We bewegen met onze HvA opleidingen niet terug naar de oude situatie, maar ontwikkelen alle opleidingen naar een vorm van 'blended learning'. Om dit te bereiken is de eerste stap die van "100% digitaal" en daarmee het voortbouwen op het werk dat we de afgelopen periode hebben verricht. Vervolgens werken we toe naar een volwaardig "blended" curriculum en 'blended learning' en (samen)werken; hierin vullen "op locatie" en "digitaal" elkaar optimaal aan en kiezen we voor een daarbij passende didactiek en leerklimaat, met als doel een flexibel en gepersonifieerd curriculum, waarin de leerprestaties van de student centraal staan. Dit doel bereiken we in de studie jaren 2021-2022 en volgende;
- In het studiejaar 2020-2021 hebben we te maken met een verlengde crisissituatie, met enige ruimte voor studeren op locatie. In de 'anderhalve-meter-samenleving' worden we geacht vorm te geven aan de 'anderhalve-meter-hogeschool'. De (zeer) schaarse ruimte (niet alleen bepaald door de anderhalve meter afstand, maar ook door een tijdslot vanwege het vermijden van vervoersbewegingen tijdens de spits) wordt in deze overgangssituatie benut voor die activiteiten die het meeste kwaliteit toevoegen als aanvulling op digitale werkwijzen; wat dat is zal per opleiding verschillen. Opleidingen hebben het beste zicht op de situatie en zijn dus het beste in staat om hierin de juiste keuzes te maken;
- Opleidingen en onderzoeksprogramma's zijn eigenaar van de kwaliteit van resp. onderwijs en onderzoek en daarmee van de inrichting en organisatie van de opleiding; opleidingen (teams) kiezen voor de kwalitatief beste invulling binnen de gegeven kaders en beperkingen voor programmering;
- Staven en diensten faciliteren de opleidingen, ondersteunen bij het formuleren van gemeenschappelijke kaders en functioneren als expertisecentrum;
- Door flexibilisering, 'blended learning' en de onzekere omstandigheden vraagt begeleiding van en aandacht voor de individuele student bijzondere aandacht. Daarmee is de beschikbaarheid en toegankelijkheid van begeleiders van groot belang. Toegankelijkheid van ons onderwijs gaat verder dan de entree tot onze opleidingen.

- We nemen vanuit eigen kracht in de overgangperiode in het studiejaar 2020-2021 binnen de HvA maximaal de ruimte om eigen inhoudelijke afwegingen te maken, omdat kwaliteit bij ons voor alles gaat; externe factoren en besluiten zijn kaders, maar bepalen uiteindelijk niet de inhoud en de vormgeving van het onderwijs. Wij gaan verantwoordelijk en transparant om met de kaders en mogen vertrouwen vragen voor de ruimte die wij voor veilig en kwalitatief onderwijs en onderzoek nodig hebben.
- Ruimte en tijd is schaars en daarom is afstemming tussen opleidingen en tussen opleidingen en onderzoeksprogramma's door collectieve besluitvorming noodzakelijk. Opleidingen hebben de ruimte indien en voor zover zij de ruimte van anderen niet belemmeren:
 - Allocatie van ruimte geschiedt door middel van een transparant HvA breed verdeelmodel, bijvoorbeeld een percentage van de beschikbare ruimte per eenheid, een percentage van de oorspronkelijk geroosterde tijd, dan wel een basisaantal uren aanwezigheid per student of medewerker;
 - Allocatie van tijd zal plaatsvinden in aansluiting op de beschikbaarheid van openbaar vervoer; dat betekent in elk geval dat we roosteren buiten de spitstijden en in langere tijdsblokken, mogelijk ook in de avonden en het weekend, maar omwille van de balans tussen studie/werk en privé wel in principe binnen de jaarcirkel van de HvA.

Ontwerpkaders 2020-2021:

1. Het perspectief is een langere overgangperiode tot de zomer van 2021. Bij aanvang van deze periode zal de beschikbare fysieke ruimte zeer beperkt zijn. Denk aan een 100% digitaal curriculum of werkomgeving zoals we die op dit moment kennen, met toevoeging van fysieke ontmoeting voor die activiteiten of doelgroepen waarvoor die ruimte het hardste nodig is. Ga hierbij vooralsnog uit van een grootorde van 10% van de voormalige aanwezigheid op de campus. Dit is per fulltime medewerker 4 uur per week; voor studenten kun je denken aan 10% van de geroosterde tijd, naast tijd voor niet-geroosterd verblijf op de campus voor sociale binding. Welke activiteiten hebben prioriteit? Stel dat we kunnen uitbreiden naar 20% of 25%, wat zou je dan toevoegen?
2. Bij de inrichting van het curriculum krijgen we te maken met het vermijden van 'de spits' in de stad en het openbaar vervoer. Dit betekent dat het onderwijs pas kan beginnen om 11.00 uur in de morgen. De doorlooptijd is dan tot 10.00 uur in de avond, maar daarbij moet dan wel rekening worden gehouden met het feit dat tussen 15.00 uur en 20.00 uur vervoersbewegingen ongewenst zijn. Daarom ook is aansluitend onderwijs voor groepen studenten essentieel, teneinde omwille van de gezondheid en de veiligheid van studenten en medewerkers het aantal bewegingen te voorkomen.
3. Het onderwijsdoel en de onderwijsvisie blijven ongewijzigd (idem voor onderzoek, dienstverlening e.d.). Het ontwerp gaat – ook bij beperkte fysieke ruimte – uit van onderwijs dat kwalificeert, socialiseert en bijdraagt aan persoonsvorming; drie doelen van onderwijs die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Voor het bereiken van de doelen zijn de contacten voor de feitelijke start van het studiejaar (studiekeuzecheck, introductie) en de eerste 100-dagen van het verblijf van de student bij de opleiding essentieel voor de kansen op studiesucces. Hiervoor is dan ook bijzondere aandacht.
4. De HvA is en blijft een campus-hogeschool: het belang van coherente (homogene) groepen, het belang van de informele contacten binnen de community, en van een waardevol verblijf op de fysieke en digitale campus zijn onverminderd belangrijk en vragen onder de huidige omstandigheden aandacht en organisatie.
5. Behoud van intensiteit van onderwijs. Bij hoge mate van digitalisering, betekent dit in praktijk een verhoging van de docent/studentratio voor het fysieke onderwijs en de (digitale of op locatie) studentbegeleiding. Bovendien is het een zaak van "verbouwen met de winkel open". Veel afstandsonderwijs moet nog ontwikkeld worden. Op termijn zal dit wellicht tot werkvermindering leiden (hoewel de literatuur over het algemeen anders uitwijst), maar dat is nu zeker nog niet het geval. Ga hierbij bij het ontwerp uit van een optimale docent-student ratio tussen 1:10 en 1:25. Wat is de optimale inzet en hoe wordt de benodigde extra onderwijscapaciteit vrijgespeeld? Kunnen ouderejaarsstudenten begeleidingstaken

opnemen? Zijn er partners in de stad die hulp kunnen bieden? Kunnen andere eenheden binnen de HvA hulp bieden? Welke taken worden 'on hold' gezet?

Fasering

tot de zomer:

- ontwerp van het curriculum, inzet van medewerkers en roosters 2020-2021; afstemming tussen opleidingen op beschikbare ruimte en tijd in de week van 15 juni (na de eerste datum voor inschrijving op 1 juni en een inschatting van nog komende inschrijvingen per opleiding); studiegids voor alle opleidingen gereed per 1 juli 2020;
- goede afronding van het lopend jaar inclusief een perspectief op de (feestelijke) aandacht voor diplomering voor propedeuse en afstuderen.

in de zomer:

- programmering van de ontvangst van studenten, waar onder de 'zomerprogrammering gericht op de goede start zoals het wegwerpen van tekorten en het voorbereiden op studeren in de hogeschool;
- inrichting van de begeleidingsstructuur voor studenten, zodat tijdige, juiste en volledige informatie en voorlichting mogelijk wordt;
- roostering van digitaal en fysiek onderwijs (studentenrooster), van ruimte, tijd en van docentinzet voor tenminste blok 1 en 2 van het studiejaar, alsmede het uitgestelde afstuderen;
 - roostering van overige activiteiten, waaronder onderzoek, onderlinge ontmoeting van studenten en studieverenigingen en overleg binnen teams.

na de zomer:

- warm welkom voor medewerkers en studenten;
 - soepele start van het studiejaar met bijzondere aandacht voor eerstejaarsstudenten en risicogroepen;
- wegwerken eventuele restpunten van 2019-2020 met prioriteit voor afstudeerders en propedeusestudenten;
 - ontwerp 2021-2022 en verder, mede op basis van de evaluatie van en reflectie op de uitvoering van afstandsonderwijs met het oog op 'blended learning', met behoud van didactische uitgangspunten: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Reflectie en overwegingen

Richting en Prioriteiten voor nu en straks

Context

Sinds half maart, nu acht weken geleden, werd het Nederlandse hoger onderwijs, en daarmee onze Hogeschool, direct getroffen door de effecten van de Covid-19 pandemie. Na het besluit van de overheid om universiteiten en hogescholen te sluiten, op 12 maart, zijn we massaal van huis uit gaan werken en is het onderwijs in de tijdsperiode van een enkel weekend gedigitaliseerd. Dat is ongelooflijk goed gegaan, met grote inzet van allen, met zorg voor elkaar en met een immense gedrevenheid om onze studenten zo min mogelijk drempels voor studievoortgang te laten ontstaan. Terecht dat in deze tijd de trots op de prestaties overheerst.

Wat we toen niet wisten, en nu wel, is dat de situatie nog geruime tijd zal duren. In elk geval mogen we geen onderwijs in onze gebouwen verzorgen tot half juni en moeten we zoveel mogelijk thuis blijven. Mogelijk zal daarna enige verlichting komen, in zoverre dat de maatschappij in al haar sectoren een adequate invulling wil geven aan de “anderhalve-meter-samenleving”. Wij wachten de berichten van de Rijksoverheid hierover af.

Dit betekent niet dat we in de hogeschool geen voorbereidingen treffen voor mogelijke ontwikkelingen. Omwille van de rust in het onderwijs heeft de HvA zelf het besluit genomen om tot en met einde van dit studiejaar het onderwijs op afstand te verzorgen, inclusief de toetsing. Dat doen we met het oog op de ‘logica’ van ons onderwijs en onze jaarcirkel. Met enorm veel creativiteit worden er oplossingen gevonden voor knelpunten waar opleidingen mee worden geconfronteerd en voor de borging van de kwaliteit, zoals andere manieren van valide en betrouwbare toetsing. Ook onze examencommissies verdienen daarbij alle lof.

Ieder van ons mist de dagelijkse omgang met elkaar, met (mede-)studenten en collega’s. Digitale middelen zijn geen vervanging voor de aanwezigheid op de campus, ook al zoeken en vinden we alternatieven om met elkaar in contact te staan, samen te leren en te werken en begeleiding te bieden. Terugkeer naar de tijd vóór Corona is voorlopig niet aan de orde. Dit betekent dat wij naast de zorg voor het lopend jaar ook moeten nadenken over het nieuwe studiejaar. Nadenken over wat er in de afgelopen weken goed is gegaan, zo goed wellicht zelfs dat we het nooit meer anders willen. Maar ook over wat er nog niet goed gaat en wat we willen aanpakken voor de volgende fase. Doordenken van scenario’s waarbij we afhankelijk zijn van wat kan en mag en daarbinnen alle kansen benutten die we zien. Tot slot denken we al na over de blijvende impact van deze crisis, hoe de wereld veranderd is of zal zijn, en hoe wij dan nog steeds die grote, mooie en relevante kennisinstelling van en voor de stadsregio Amsterdam kunnen zijn.

Nu, volgend jaar en de toekomst. We moeten er over nadenken, maar ook zorgen dat niet alles tegelijk willen doen; dat we het ook nog aan kunnen. Focus ligt daarom op het nu en de nabije toekomst. *Vertrouwend op eigen kracht.*

Identiteit

De crisis verandert niet wie we in wezen willen zijn en ontnemt ons ook niet de kracht om een eigen koers te varen. *Creating Tomorrow Together* is en blijft onze lijfspreuk. Het doel van ons onderwijs en onderzoek is de versterking van en innovatie van de beroepspraktijk. Onze studenten kunnen als gekwalificeerde, kritische en creatieve persoonlijkheden de arbeidsmarkt betreden en zo als beginnende professionals mede de beroepspraktijk bepalen. Onderzoek is vraaggericht en krijgt in nauwe samenwerking met opleidingen en beroepspraktijk vorm. Ons doel streven we na als hogeschool van, voor en in de regio Amsterdam, door er te zijn voor alle studenten die hoger beroepsonderwijs willen en kunnen volgen, in samenwerking met elkaar en met partners van buiten en als kennisinstelling waarin onderwijs en onderzoek onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

De crisis maakt wel dat we nog meer dan anders om ons heen moeten kijken om te zien welke veranderingen zich voltrekken, focus in ons werk aanbrengen en durven te kiezen. Sommige zaken willen we daarbij niet meer, zoals veel onnodige bureaucratie. Andere zaken kunnen (nu) niet, zoals

grotere samenkomsten organiseren, dwars door alle faculteiten heen elkaar ontmoeten en debatteren. Andere komen juist in een stroomversnelling, zoals het gebruik van ICT in het onderwijs en de ontwikkeling van een nieuwe didactiek en tijd- en plaats-onafhankelijk leren en werken.

Samenwerking en het (opnieuw) verdelen van taken binnen teams en over de grenzen van teams heen is essentieel om het met elkaar vol te houden. Horizontaal, door onderwijs, onderzoek en ondersteuning op elkaar betrokken te houden. Verticaal, door de wederzijdse openheid en het met elkaar meedenken die nu zo vanzelfsprekend is te bestendigen en mee te nemen naar de toekomst. De veerkracht, inzet en creativiteit in de organisatie is groter dan ooit, maar ook na deze crisis is nog energie nodig om terug te halen wat we willen behouden en juist dan een antwoord te blijven geven op de nieuwe vragen die de maatschappij ons zal stellen en voorop te blijven lopen bij de innovatie van de beroepspraktijk.

Focus aanbrengen, kansen oppakken en durven kiezen. Vandaag, straks en later zijn daarbij drie fases die alles met elkaar te maken hebben; urgente zaken kunnen bijdragen aan het herstel, het zorgvuldig om gaan met wat we hebben opgebouwd en een nieuwe impuls voor de belangrijke meerwaarde die wij als hogeschool de samenleving bieden.

Daarbij houden we vast aan de strategische visie met de vier pijlers: Amsterdam, Student, Samenwerking, Kennisinstelling. We houden dus ook vast aan de overtuiging dat we als hogeschool onze belangrijke maatschappelijke functie alleen kunnen vervullen als we samen – met alle kennis, creativiteit en vaardigheden die we in huis hebben en samen met onze vele partners in de stad - antwoord weten te geven op drie belangrijke en met elkaar verbonden maatschappelijke transformaties die we als de drie D's zijn gaan zien: Diversiteit, Digitalisering en Duurzaamheid. Een opdracht die we onszelf hebben gegeven en die naar aanleiding van de Corona-crisis alleen maar aan kracht en relevantie heeft gewonnen.

Die opdracht voeren we ook uit binnen de huidige inrichting van de hogeschool, met opleidingen (teams) die gaan over de kwaliteit van ons onderwijs en kenniscentra die de kwaliteit van het onderzoek borgen. Facultaire en hogeschool-brede ondersteuning schept hiervoor op professionele manier de randvoorwaarden. Voor saamhorigheid in de koers van de hogeschool draagt het strategisch overleg van decanen en CvB de verantwoordelijkheid, daarbij geadviseerd door het overleg van facultaire directeuren bedrijfsvoering en de directeuren van de diensten en beleid.

Een heldere missie en een heldere organisatie, waarin de teams van professionals centraal staan.

Impact en kansen

We zijn overvallen door de pandemie en 'gewoon door gaan' is na deze periode ondenkbaar. De meest directe impact van de Corona-crisis op ons heeft uiteraard te maken met ons onderwijs, hoezeer ook het onderzoek, de beroepspraktijk en de organisatie van de HvA voor grote uitdagingen staat. Thuis werken en onderwijs op afstand kan, maar stelt wel eisen aan de didactiek (inhoud en aard van de kennisverwerving) en het pedagogisch- en werkklimaat (let op jezelf en op elkaar). Dit heeft het belang van personalisatie, maatwerk en flexibilisering naar inhoud en tijd in het onderwijs vanzelfsprekend gemaakt. Sociale nabijheid en de vanzelfsprekende omgang met elkaar is daarbij weggefallen, waardoor overigens de waarde daarvan en de onderlinge afhankelijkheid bij het leren, ontplooien en werken meer dan ooit zichtbaar is. Leren, ontplooien en werken doe je niet alleen, maar met elkaar.

Ook is er de herwaardering van de rol van een expert en de kwaliteiten die experts nodig hebben: gericht op zoek naar harde kennis om complexe vraagstukken behapbaar en beheersbaar te maken. Expertise als specialisme blijkt dan onvoldoende als het geen onderdeel uitmaakt van een interdisciplinair samenwerkingsverband van professionals die door de combinatie van expertise vaardig zijn de impact van het verschijnsel te begrijpen en hanteerbaar te maken.

En tenslotte is er de schade van een samenleving die gedurende langere tijd stil staat en de noodzaak tot effectief en duurzaam herstel. Zichzelf als individu en collectief opnieuw uitvinden naar levensstijl, maatschappelijke orde en globale netwerken. Een hernieuwd denken over de waarde van de publieke sector, omdat het grote belang van zorg en onderwijs onmiskenbaar op het netvlies staat.

Urgentie is er ook, omdat in onze maatschappij iedereen mee moet blijven tellen. Maar ook de herontdekking van de maak-industrie, omdat zoveel vitale producten niet vanzelfsprekend beschikbaar blijken te zijn. De nieuwe werkelijkheid en de daarbij behorende onzekerheid als wezenskenmerk vraagt van onze studenten en medewerkers zelfstandig, kritisch en creatief omgaan met de wereld om je heen. Het vraagt ook een nieuw perspectief op onze sociaal-economische ontwikkeling, omdat open grenzen en internationale samenwerking minder vanzelfsprekend zullen zijn. De uitdagingen zijn groot, maar ook kansrijk. Indien proactief opgepakt, kunnen ze een enorme impuls geven aan de kennis- en onderwijsontwikkeling.

Het nieuwe evenwicht is niet de oude situatie noch dat van deze crisisperiode. De toekomst ligt voor al onze opleidingen bij *'blended learning'* en daarmee bij een nieuwe balans tussen onderwijs op afstand en ontmoeting op onze eigen en andere locaties. We gaan toe naar flexibilisering en individualisering (personalisatie, maatwerk) van het onderwijs en naar toenemende onafhankelijkheid van tijd en plaats. En omdat opleidingen (teams) eigenaar zijn van de kwaliteit van het onderwijs is het aan hen om aan te geven op welke manier ze omgaan met de algemene trends. Duidelijk is daarbij wel dat we als instelling onze agenda moeten bijstellen op de beheersing van de crisis, het ontwerp voor de nabije toekomst en de lange termijn punt op de horizon. Dat doen we in de wetenschap dat de instelling met het uitbreken van de corona-crisis enorme veerkracht heeft getoond, waarbij de aandacht voor de student en collega's is verstevigd en samenwerking tussen eenheden binnen de organisatie is versterkt, terwijl de focus (en daarmee de zorg) bleef liggen op het te realiseren eindniveau en de kwaliteit van het door onze instelling af te geven diploma. Een drieluik dat we willen vasthouden: veerkracht en creativiteit, aandacht voor elkaar en samenwerking en een professionele kwaliteitscultuur.

Focus en prioriteiten

Vandaag

Als we uitgaan van onze eigen kracht en de impact en kansen van de crisis wegen, dan staat ons – in het verlengde van het moment van sluiting van onderwijs op locatie - vandaag nog steeds het nodige te doen:

- **Kwaliteit van het onderwijs en onderzoek vasthouden**
 1. Afstandsbestendig curriculum van de opleidingen mogelijk maken
 2. Ondersteunen van de ontwikkelingen voor een digitale en op *'blended learning'* gebaseerde didactiek met behoud van de doelstellingen van het onderwijs
 3. Vormgeving van rijke (digitale) leer- en toetsomgevingen die passen bij de ontwikkelingen binnen de opleidingen
 4. Het bieden van maatwerk voor de oplossing van knelpunten op het punt van vaardighedenonderwijs en de toegankelijkheid van specifieke voorzieningen op locatie
 5. In stand en toegankelijk houden/maken van de onderzoek-omgeving door personele voorzieningen en financiële randvoorwaarden te scheppen

- **Bedrijfscontinuïteit waarborgen**
 1. Veerkrachtigheid teams en vitaliteit medewerkers faciliteren
 2. Leiderschap binnen de hogeschool ondersteunen ten behoeve van digitaal samenwerken in teams
 3. Ons sociaal kapitaal borgen: Ondersteunen studieverenigingen, stimuleren community-gevoel en zorg voor individuele studenten
 4. Sterke HvA-community en trots op de instelling stimuleren vanuit de samenwerking tussen studenten, medewerkers en studenten/medewerkers
 5. Financiële weerbaarheid van de instelling in stand houden volgens de daarvoor geldende en door de inspectie gehanteerde indicatoren
 6. Instroom en doorstroom van studenten faciliteren in het perspectief van de landelijk afgesproken coulancregeling en door het slechten van drempels die onder de huidige omstandigheden opleidingen belemmeren bij de inrichting van het curriculum en het onderwijsproces

- Infrastructuur inrichten
 1. Heldere richtlijnen formuleren met betrekking tot flexibilisering, digitalisering en LLO
 2. Verder ontwikkelen programma's betreffende studeren en werken met een functiebeperking (studentenwelzijn), topsporters ('dual careers'), ondernemerschap en goed georganiseerd onderwijs
 3. Inrichten van de Centers of Expertise, inclusief een duidelijke koppeling met de HvA kenniscentra, en 'learning communities' (HvA eigen dan wel vanuit samenwerking) en met de opleidingen en hun ontwikkeling naar 'blended learning'

We moeten ons ook opmaken voor een (gefaseerde) herstart van het onderwijs op locatie. Dit vraagt twee dingen die evenwijdig lopen. Een herijking van onze strategische visie in het perspectief van de corona crisis. Juist in tijden van crisis is tijd om te reflecteren immers cruciaal. Dit moet leiden tot een eerste en al bruikbare schets van een kort, krachtig en vooral ook open Instellingsplan: welke scenario's zien we ontwikkelen en hoe bespreken we met elkaar hoe we monitoren, evalueren en samen conclusies trekken? Waarmee we scherpe keuzes maken voor wat in de nabije toekomst, het straks, voor ons de kernwaarden en kernthema's zijn.

Gelijk aan de totstandkoming van dat kern IP moeten we plannen maken voor het komende studiejaar. Hoe ziet de 1,5 meter Hogeschool van Amsterdam er uit, zeker als ons onderwijs op locatie (indien mogelijk) buiten de spitsuren zal moeten worden verzorgd? Hoeveel studenten en medewerkers kunnen we toelaten tot onze gebouwen? Meer algemeen: hoe richten we de HvA het komende jaar logistiek in zodat alle opleidingen en onderzoeksprogramma's tot hun recht komen?

Straks

Straks eindigt dit studiejaar en staan we gereed voor het nieuwe jaar. Eveneens omgeven met veel onzekerheden. Ook daarvoor zijn we nu al aan de slag met voorlichting, studiekeuzecheck en informatievoorziening over wat de studenten te wachten staat. Dit vraagt:

- Doorontwikkeling van digitaal onderwijs - op weg naar een volwaardig 'blended learning' ontwerp voor alle opleidingen - , waarbij het ontwerp van het nieuwe studiejaar voor 1 juli as. beschikbaar is in de vorm van een studiegids teneinde de opvang van de nieuwe studenten mogelijk te maken en de logistieke vraagstukken aan te kunnen pakken;
- Focus op de introductie en de eerste 100 dagen van de nieuwe eerstejaars (met gedurende de zomer een operationele desk voor vragen);
- Allocatie van ruimte door een gemeenschappelijk rooster- en verdeelmodel op hogeschool-, campus- en opleidingsniveau met kwalitatieve keuzes voor ruimtegebruik in een 1,5 meter HvA vanaf blok 1 en 2 en ter voorbereiding op blok 3-4-5 in 2021;
- Scan van de maatschappelijke vraagstukken in het daglicht van de Coronacrisis en de mogelijke bijdrage die de HvA als kennisinstelling, met het netwerk van partners, hieraan kan leveren;
- Evaluaties, afronden en borging van de strategische thema's en CBO-agenda t.b.v. nieuwe IP.

Later

Deze agenda impliceert dat we aantal zaken ook straks *geen* prioriteit geven; ze niet doen. Het gaat in het bijzonder om allerlei programma's en projecten die een beroep doen op lange termijn perspectieven en vragen, maar waarvan de meerwaarde onder de huidige omstandigheden onzeker of beperkt is. Gedacht kan worden aan:

- Geen nieuwe opleidingen, hooguit wat al in de maak is en strikt noodzakelijk is. Vernieuwing is primair vernieuwing van het bestaande aanbod;
- Onderzoekscapaciteit wordt maximaal ingezet in het perspectief van de Centers of Expertise en de bijdrage aan de opleidingen, inclusief de vereiste 'blended learning' en maatschappelijke ontwikkeling van het onderwijs;
- Beperken en gericht werken aan een integrale rapportage van de faculteit en de opleidingen;

- Professionalisering is primair professionalisering ten behoeve van het 'blended learning' concept en afstandswerken en wel voor alle medewerkers;
- Landelijke pilots of subsidie-gedreven innovatie worden niet uitgezet tenzij voor een of meerdere opleidingen waarvoor er sprake is van evidente meerwaarde;
- Evaluatie "Samen Doen" van de gezamenlijke diensten met de UvA wordt geen afzonderlijk traject, maar opgenomen in de IMR;
- Hogeschool brede reflectie- en strategiedagen worden alleen georganiseerd als de uitkomsten direct bruikbaar zijn in urgente ontwikkeling van ons onderwijs.

Tot slot

Laten we elke dag de vraag stellen bij onze activiteiten: wat gaat er mis in het onderwijs en onderzoek als we dit niet doen? Het gaat ook over het beperkte aantal handen in de (digitale) klas en de wil tot het optimaal verdelen van het werk over zoveel mogelijk mensen. Sommigen hebben het nu structureel veel te druk en anderen hebben minder te doen, dus laten we per team en per eenheid bekijken of het mogelijk is mensen anders in te zetten dan voorzien (bijvoorbeeld door projecten te temporiseren en docent-projectleiders in het onderwijs in te zetten). Kwaliteit kunnen we alleen leveren door samen te werken, gedeelde en realistische doelen met elkaar vast te stellen en door elkaar te helpen. Van iedereen wordt dan ook flexibiliteit gevraagd en om heilige huisjes even dicht te laten. De student en de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek staat centraal.

De focus tot aan de zomer en de noodzaak om ons voor volgende jaar en later opnieuw uit te vinden en daarmee aan de slag te gaan is de kern van onze boodschap. Steeds is weer de vraag wat nu voor het onderwijs en onderzoek moet, wat dat onderwijs en onderzoek voor straks nodig heeft. Dat is een vraag die steeds weer een duidelijk en concreet antwoord vraagt, omdat we anders roofofbouw plegen op en de studenten daar onevenredig hinder van ondervinden. Die vragen stellen we binnen de huidige inrichting en de huidige afspraken over de governance. Daarin staan opleidingen centraal en is afstemming tussen decanen en tussen de directeuren bedrijfsvoering c.q. dienstdirecteuren leiden.

De hogeschool zijn we samen. Onze notitie daagt uit om ruimte te pakken en elkaar te verrassen. Iedereen is uiteindelijk mede-verantwoordelijk voor onze prestaties als hogeschool en iedereen verdient daarvoor de lof. Dat is ook de les van de voorbije weken: creating tomorrow together. Maar dit betekent ook zorg voor elkaar: heldere afspraken over verwachtingen, het tijdig nemen van rust en reflectie en aandacht voor persoonlijke ontplooiing.

Ter inspiratie

Voorbeelden van afwegingen in tijden van schaarste

Onderstaande uitwerkingen zijn bedoeld als hulpmiddel om het gesprek te voeren, niet voorschrijvend

Onderwijs op locatie

- Eerste 100 dagen: verhoudingsgewijs meer “on campus” voor eerstejaars
- Inhalen van achterstanden 2019-2020 voor afstudeerders en propedeuse-studenten
- Praktijkonderwijs (voor zover niet anders te organiseren of digitaal te maken)
- Een ‘geflippede’ klas: digitale instructie en reflectie op locatie
- Ondersteuning van kwetsbare studenten (toegankelijkheid en inclusiviteit borgen)
- Reflectie, inspiratie, creatie
- Sociale cohesie: enige klassenactiviteiten, beperkte activiteiten studieverenigingen
- Uitleen boeken en AV, balie voor incidentele hulpvragen (op afspraak)
- Studieplekken voor studenten die thuis niet kunnen werken
- Toetsen waarvoor geen digitaal alternatief beschikbaar is
- Diploma-uitreikingen

(Nu) niet op locatie: instructie, kennisoverdracht, opdrachten, slb, coaching en begeleiding, toetsing, informatievoorziening en loketten, evenementen

Onderzoek (zie ook organisatie)

- Toegang tot onderzoeksfaciliteiten die op afstand niet beschikbaar zijn
- Klein binnen groot: ontmoeting van teams voor verbinding, bespreken van kansen en dilemma’s, creativiteit
- Eventueel bij voldoende ruimte: kennisdeling en inspiratiesessies tot 100 personen

(Nu) niet: evenementen, congressen, werkoverleg, schrijven en lezen, vergaderen

Organisatie

- Coherentie in het team; inzicht in noodzakelijke competenties van de uitvoering van de gemeenschappelijke taken
- Noodzakelijke faciliteiten en beheer: schoonmaak, huismeester, werkplekondersteuning e.d.
- Neem de ruimte; fouten maken mag als ze tot leren leiden
- Juist bij grote druk is gemeenschappelijke reflectie en professionalisering belangrijk voor de individuele en collectieve vitaliteit
- Uitleen boeken en AV, balie voor incidentele hulpvragen (op afspraak)
- Werkplekken voor medewerkers die thuis niet kunnen werken
- Klein binnen groot: ontmoeting van teams voor verbinding, bespreken van kansen en dilemma’s, creativiteit
- Sollicitatiegesprekken
- Eventueel bij voldoende ruimte: kennisdeling en inspiratiesessies tot 100 personen

(Nu) niet: werkoverleg, werkvoorbereiding, vergaderen, jaargesprekken, administratieve handelingen, informatievoorziening en loketten, evenementen