



**Administratie,
Informatievoorziening en
Control**

BESTURING EN FINANCIËN HOGESCHOOL ROTTERDAM 2026

<i>Instituut/Dienst</i>	Administratie, Informatievoorziening en Control
<i>Auteur(s)</i>	Petra Smoes
<i>Functie auteur(s)</i>	Manager IBC
<i>Verantwoordelijk directeur</i>	Erik Peeters
<i>Datum</i>	3 juni 2026
<i>Status</i>	Definitief

VERSIEBEHEER

Versie	Bespreken / vaststellen	Wanneer	Gereed	Hoofdstuk/pagina
1.0	Petra Smoes			
1.3	Erik Peeters	3 juni 2026	Gereed	
1.4	Erik Boels			
1.4	College van Bestuur	9 juni 2026	Vastgesteld	
1.4	Audit Commissie			
1.4	Raad van Toezicht			
1.4	Centrale Medezeggenschapsraad			

INHOUDSOPGAVE

1.	Voorwoord	6
2.	Inleiding	7
3.	Besturing	8
3.1.	Wet- en regelgeving	8
3.2.	Governance	9
3.3.	Besturingsmodel en sturingskader	9
3.3.1.	Besturingsmodel	9
3.3.2.	Sturingskader	10
3.4.	Organisatiestructuur	11
3.5.	Toekomstverkenning: naar een kennisinstelling gebaseerd op domeinen	12
4.	Gedrag: cultuur en soft skills	13
4.1.	Cultuur	13
4.1.1.	Context	13
4.1.2.	Principes bedrijfsvoeringscultuur	14
4.1.3.	Soft skills	15
5.	Planning & Control-cyclus	16
5.1.	Inleiding	16
5.2.	Stap 1: scenarioplanning, strategievorming en lange termijnplanning	16
5.3.	Stap 2: jaarplan en meerjarenbegroting	17
5.4.	Stappen 3 en 4: monitoring voortgang, jaarprognose, reviews en bijsturing	18
5.5.	Liquiditeit en financiering	19
5.6.	Besluitvorming rond investeringen	19
5.6.1.	Hogeschoolbrede investeringen	20
5.6.2.	Organisatieonderdeel specifieke investeringen	20
5.6.3.	Strategische, impactvolle verandertrajecten	20
5.7.	Jaarverslag	20
6.	Organisatie van de control-functie	22
6.1.	Inleiding	22
6.2.	De positie van de control-functie binnen het 3 Lines -model	22
6.3.	Financial Control inclusief Tax Control	22
6.4.	Business Control	22
6.5.	Concern Control	23
7.	Bijlagen	24
7.1.	Bijlage 1: Wet- en regelgeving	24
7.2.	Bijlage 2: Sturingskader	25
7.2.1.	Ankerpunten	25
7.2.2.	Financieel sturingskader	25
7.3.	Bijlage 3: Herkomst en besteding van middelen	26
7.3.1.	Baten	26

7.3.1.1. Rijksbijdrage en collegegelden: eerste geldstroom	26
7.3.1.2. Overige baten: tweede en derde geldstroom	27
7.3.2. Interne allocatie van baten	27
7.3.2.1. Allocatie naar instituten	27
7.3.2.2. Allocatie naar diensten en vastgoed	28
7.3.2.3. Geormerkte middelen voor innovatie en personele voorzieningen	28
7.3.3. Extern gefinancierde projecten	28
7.4. Bijlage 4: Fiscaliteit	29
7.4.1. Fiscaal statuut	29
7.4.2. Loonbelasting / premie volksverzekeringen	29
7.4.3. Omzetbelasting	29
7.4.4. Onroerende zaakbelasting	29
7.4.5. Vennootschapsbelasting	29

VOORWOORD

De hogeschool houdt grip op de uitvoering van de processen en de risico's die daarbij om de hoek komen kijken, door de implementatie van het 3 Lines Model. Hierbij is het management, die de eerstelijnstaken vervuld, primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de processen, het beheersen van de (financiële) risico's en het behalen van de doelstellingen van de hogeschool. Op het financiële vlak wordt zij hierbij ondersteund door de financiële functie. In hoofdstuk 6 wordt de deze functie verder toegelicht. De tweede lijn faciliteert het proces onder andere door het stellen van kaders en richtlijnen. Vanuit de derde lijn toetst de auditfunctie de toereikendheid en effectiviteit van het governance- en risicomanagement.

Een goede beheersing van de processen en risico's zorgt ervoor dat de organisatie *in control* is en zich vol kan richten op de kerntaken van de hogeschool, namelijk het bieden van hoogwaardig onderwijs en praktijkgericht onderzoek en daarmee bij te dragen aan een toekomstbestendige samenleving.

In deze notitie besturing en financiën wordt beknopt beschreven hoe de financiële besturing bijdraagt aan het functioneren van de hogeschool. Daarnaast zijn er tal van andere vormen van interne besturing. College van Bestuur is belast met het bestuur en beheer van de hogeschool waaronder de verantwoordelijkheid voor de naleving van wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's die daaraan zijn verbonden. De Raad van Toezicht heeft de rol van toezichthouder. Dit geldt eveneens voor de medezeggenschap, die verspreid door de gehele organisatie betrokken is bij tal van besturingsvraagstukken en daarin de haar door de wet verleende rechten uitoefent zoals vastgelegd in het 'Huishoudelijk reglement Centrale Medezeggenschapsraad'.

Ten opzichte van 'versie 2024' is meer focus aangebracht in de tekst, waardoor de toegankelijkheid van het document aanmerkelijk is vergroot. Daarnaast wordt in deze notitie op hoofdlijn geïnventariseerd op welke manier de Planning & Control-cyclus mee kan bewegen met de ontwikkeling van de hogeschool naar een kennisinstelling gebaseerd op domeinen. Tezamen met het Handboek Financiële Processen en Procedures en het Treasury Statuut vormt deze besturingsnotitie een praktisch hulpmiddel om op het raakvlak van besturing en financiën de hogeschool in control te houden. Op HINT is veel informatie te vinden over de gang van zaken op financieel terrein binnen de hogeschool.

De besturingsnotitie wordt elk jaar geactualiseerd om het College van Bestuur, het financiële werkveld en andere interne actoren (strategie, HRM, etc.) gezamenlijk in staat te stellen om vanuit het actuele document te werken aan gerichte aanpassingen in beleid en processen, al naar gelang actuele ontwikkelingen in interne- en externe omgeving. De besturingsnotitie wordt vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De notitie wordt ter informatie aan de Centrale Medezeggenschapsraad verstrekt en wordt op HINT gepubliceerd.

Rotterdam, 3 juni 2026

Erik Peeters
Directeur Administratie, Informatievoorziening en Control

1. Inleiding

De strategische agenda van de Hogeschool beschrijft hoe het onderwijs en onderzoek dusdanig wordt ingericht, dat we een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan grote maatschappelijke vraagstukken. De uitvoeringen van deze kernactiviteiten worden centraal en decentraal ondersteunt door diverse teams en afdelingen. De financiële besturing vormt een rode draad die door al deze activiteiten heen loopt en houdt in dat alle gebieden in een doelmatig geheel worden samengebracht, waardoor effectiviteit en continuïteit van de activiteiten van de hogeschool worden gewaarborgd

Good governance, adequate *internal control*, ingebouwde *checks and balances* en doordacht *riskmanagement* zijn fundamenteën onder de financiële besturing van een organisatie. Deze pijlers zullen echter pas effect sorteren als mensen in de organisatie theoretische concepten omzetten in daadwerkelijk gedrag. De mate waarin dat gebeurt is mede afhankelijk van de *tone at the top* en de organisatiecultuur. In deze notitie wordt dan ook aandacht gegeven aan de gedragscomponenten, die een belangrijke rol spelen bij het *in control* laten zijn van de organisatie.

De notitie is als volgt opgebouwd. Nadat in hoofdstuk 3 de kaderzetting van de besturing van de hogeschool is beschreven en de ontwikkeling van de hogeschool naar een domein-gebaseerde kennisinstelling is verkend vanuit besturingsperspectief, wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op cultuur en soft skills als samenstellende componenten van gedrag. De Planning & Control-cyclus en daaraan gerelateerde onderwerpen komen aan de orde in hoofdstuk 5. De organisatie van de control-functie wordt in hoofdstuk 6 kort toegelicht. Aan het eind van elk hoofdstuk wordt een korte samenvatting gegeven. In de bijlagen wordt aanvullend een viertal thema's toegelicht: (1) wet- en regelgeving; (2) het sturingskader; (3) herkomst en besteding van middelen; (4) fiscaliteit.

2. Besturing

2.1. Wet- en regelgeving

De hogeschool verricht haar activiteiten binnen de wet- en regelgeving. Voor de hogeschool is onder andere de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek van toepassing, alsmede de Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten, de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 en het onderwijsaccountantsprotocol.

De compliance-functie monitort en adviseert met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving vanuit een tweedelijnsrol en is binnen AMC belegd. Ook de CISO speelt hier ook een rol, evenals de IV-functies. Daarnaast beschikt AMC over een derdelijns functie voor onafhankelijke, aanvullende assurance. Onder andere de taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in de Charter Compliance Officer en de Auditcharter.

Correcte naleving van accounting principes en van de geldende wet- en regelgeving op het gebied van externe verslaggeving is de verantwoordelijkheid van directeur van de dienst Administratie, Informatievoorziening en Control. Jaarlijks wordt hiervoor onder andere de jaarrekening opgesteld, waarin in de wijze waarop middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald worden verantwoord. Deze wordt gecontroleerd door de externe accountant. In bijlage 1 is een uitgebreider overzicht opgenomen van relevante, met name financiële, wet- en regelgeving voor de hogeschool.

2.2. Governance

De hogeschool heeft een complexe interne omgeving die continue in beweging is. Enerzijds staat de hogeschool te midden van veranderende externe omstandigheden, zoals politieke wijzigingen en veranderingen in de samenleving. Anderzijds zorgt het streven naar standaardisatie, optimalisatie van de interne samenwerking, ondersteuning en aansturing voor een continu proces van verbetering. Het is van belang dat deze interne dynamiek gereguleerd wordt door middel van transparante afspraken over kernwaarden, rollen, verantwoordelijkheden, gedragsnormen en verwachte prestaties. De interne governance van de hogeschool is erop gericht om dit tot stand te brengen en op peil te houden. Binnen dit geheel is de financiële besturing van de organisatie één van de aspecten. Financiën is uiteraard geen geïsoleerde activiteit, zodat het voor een goede uitvoering van financieel beleid belangrijk is steeds de samenhang met de andere disciplines in het vizier te hebben.

Interne governance is het geheel van regels en richtlijnen voor de besturing van de hogeschool. De governance principes zijn binnen de hogeschool vertaald in diverse reglementen en richtlijnen, waaronder het *Bestuurs- en Beheersreglement* en het *Reglement Centrale Medezeggenschapsraad*. Deze en andere documenten, waaronder de *Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo*, *Reglement Procuratie* en *Volmachtregister* zijn te vinden op de locatie "Statuten, reglementen, richtlijnen en gedragsregels" op HINT¹ via Hogeschool/ Rechten en plichten/ Statuten en reglementen.

¹ Hogeschool [intranet](#).

Het risicomanagement van de hogeschool is beschreven in een framework, dat is gebaseerd op de principes van COSO ERM en het Three Lines Model.

In dit model is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het risicomanagement proces belegd bij de eerste lijn, instituuts- en dienstendirecteuren en andere leidinggevenden in de primaire processen (onderwijs en onderzoek). Als risico-eigenaar ligt bij hen het signaleren en beheersen van risico's.

Vanuit de tweede lijn faciliteert de riskmanager het proces o.a. door kaderstelling en het opstellen van richtlijnen en processen. Daarnaast zorgt de riskmanager dat de hogeschool een risicoregister heeft en beoordeelt en toetst de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. De riskmanager is werkzaam bij de afdeling Auditing, Monitoring & Control binnen de Concernstaf. Deze positionering reflecteert de onafhankelijke positie van de riskmanager.

Vanuit de derde lijn toetst de auditfunctie de toereikendheid en effectiviteit van governance- en risicomanagement.

Samenvatting:

Besturing van de organisatie speelt zich af binnen de kaders van wet- en regelgeving en vereisten op het gebied van governance. De governance-vereisten die binnen de hogeschool gelden, zijn gedocumenteerd in reglementen. Voor risicomanagement wordt gewerkt vanuit een framework en vormt het Three Lines Model het uitgangspunt.

2.3. Besturingsmodel en sturingskader

2.3.1. Besturingsmodel

Een besturingsmodel geeft weer op welke principes en uitgangspunten de besturing van een organisatie is gebaseerd. Het besturingsmodel van de hogeschool kent de volgende principes en uitgangspunten:

- a: Het College van Bestuur delegeert verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar lagere managementniveaus, o.a. tot uitdrukking komend in verleende autorisaties en mandaten.
- b: Directies van instituten, kenniscentra, centres of expertise, diensten² hebben een integrale managementverantwoordelijkheid. Zij leggen verantwoording af aan het College van Bestuur over behaalde resultaten op alle terreinen binnen hun verantwoordelijkheid.
- c: De interne governance krijgt concreet vorm in de Planning & Control-cyclus, het centrale proces in de besturing van de hogeschool.
- d: De interne beheersing van (o.a. financiële) risico's en governance is gestoeld op het Three Lines Model³:
 - De eerste lijn is eigenaar van de risico's en verantwoordelijk voor de uitvoering van de signalering en beheersing van (financiële) risico's. Binnen de hogeschool zijn de eerstelijnstaken belegd bij het bestuur en, gedelegeerd, de directeuren
 - De tweede lijn faciliteert, stelt kaders, monitort, toetst en adviseert de eerste lijn. Binnen de hogeschool faciliteert de riskmanager het proces van risicobeheersing. M.b.t. financiële risico's heeft ook de financiële functie een tweedelijnsrol.

² In dit document worden de instituten, diensten, kenniscentra, centres of expertise en fondsen gezamenlijk aangeduid met de term "organisatieonderdelen". De administratieve eenheid 'HR Algemeen' wordt tot de fondsen gerekend.

³ De inrichting van het Three Lines Model wordt verder uitgewerkt in het 'Kwaliteitshandboek, deel 1 Algemeen' d.d. januari 2026, in H5.1

- De derde lijn toetst de toereikendheid en effectiviteit van governance- en risicomanagement en biedt op dit gebied assurance aan de RvB en RvT. Binnen de hogeschool is deze rol bij de auditfunctie belegd.

e: Ondersteunende processen worden centraal aangestuurd.

2.3.2. Sturingskader

Jaarlijks stelt het College van Bestuur inhoudelijke en financiële kaders op voor de komende jaren.⁴ Deze worden vastgelegd in de kaderbrief. In de kaderbrief wordt het beleid beschreven voor het komende jaar en de drie daaropvolgende jaren en worden inhoudelijke, strategische keuzes verbonden aan financiële keuzes. De financiële keuzes komen tot uitdrukking in de allocatie van financiële middelen. Hierin wordt de externe bijdrage becijferd op basis van de beschikbare gegevens, met name met betrekking tot het aantal ingeschreven studenten en verleende graden. De organisatieonderdelen vertalen de door het College van Bestuur afgegeven kaders en allocatie naar een jaarplan en een begroting.

Het monitoren van de geleverde prestaties van de hogeschool is uitgewerkt in twee elementen, namelijk ankerpunten en financiële kengetallen.⁵ De scores op de stuurvariabelen geven op het hoogste abstractieniveau weer hoe de hogeschool presteert. Voor de tactische en operationele besturing wordt gebruik gemaakt van scores op sub-indicatoren, die een gedetailleerde vertaling vormen van de ankerpunten, en van analyses van verschillen tussen realisatie en begroting.

Het financieel sturingskader is de toetssteen voor beoordeling van lange termijn financiële effecten van de gekozen strategie. Voor doorrekening van de lange termijnstrategie en/of scenario's beschikt de hogeschool over het Lange Termijn Financieel Model (LTFM). Dit model is ontwikkeld door en in beheer bij Concern Control.

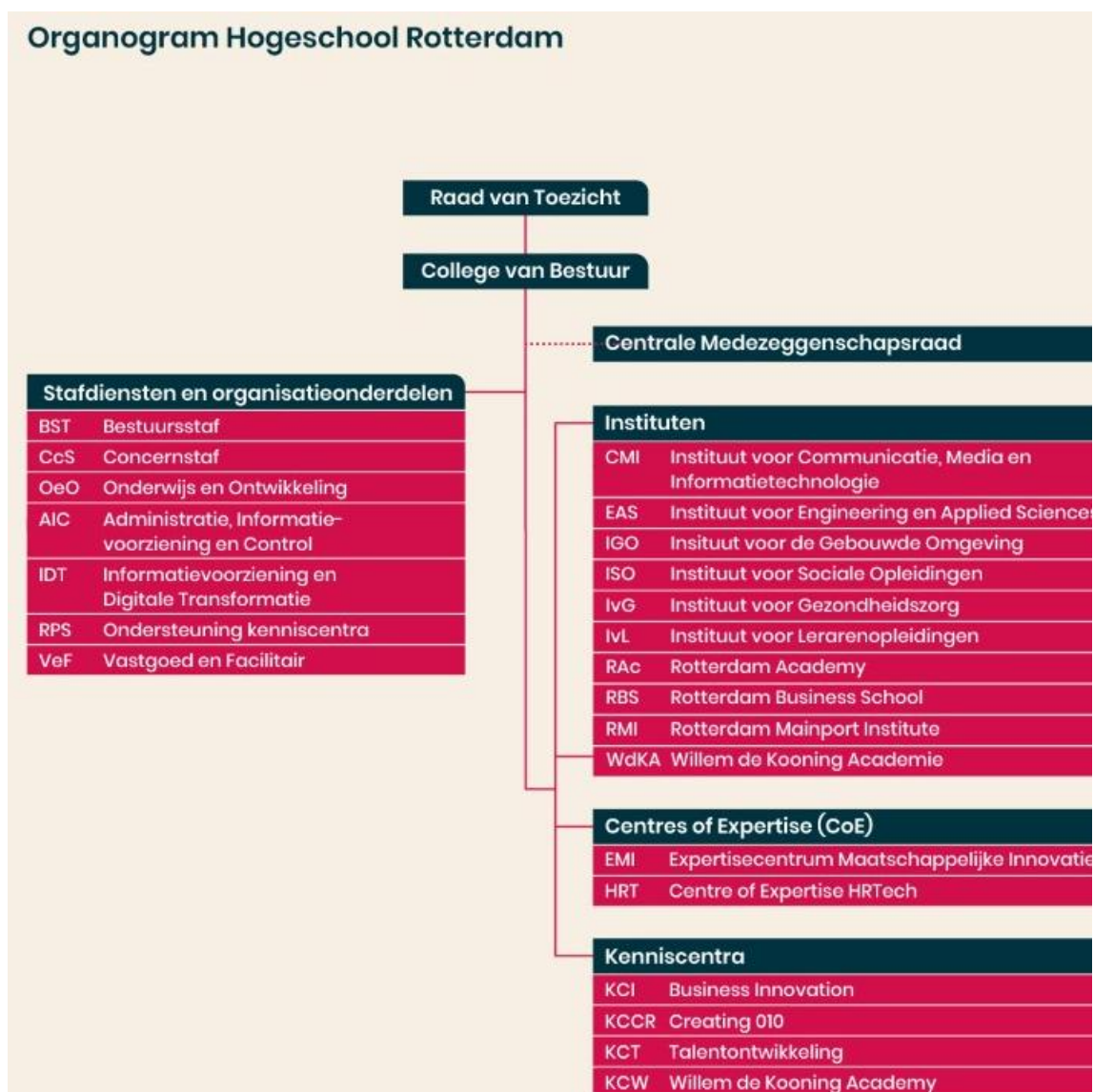
In Bijlage 2 wordt het sturingskader gedetailleerd weergegeven.

⁴ Dit betreft stap 1 in de Planning & Control-cyclus, zie paragraaf 5.1.

⁵ De set met financiële kengetallen wordt het financieel sturingskader genoemd.

2.4. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur geeft de hiërarchische verhoudingen weer binnen de hogeschool met onderscheid naar lijn- en staffuncties. Deze structuur geeft op hoofdlijn aan hoe rollen en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en levert daarmee het grondwerk voor de interne besturing. De organisatiestructuur van de hogeschool is als volgt:



Figuur 1: De organisatiestructuur van de hogeschool

De hogeschool wordt bestuurd door het College van Bestuur; toezicht daarop vindt plaats door de Raad van Toezicht. Alle organisatieonderdelen staan onder leiding van een directeur. De twee onderdelen van het primaire proces bevinden zich in de instituten (onderwijs) en de centres of expertise en kenniscentra (onderzoek). De stafdiensten bieden ondersteuning aan het primaire proces. Binnen de dienst Concernstaf bevindt zich de afdeling Auditing, Monitoring & Control; in deze afdeling is de Risk Manager ondergebracht. De medezeggenschap heeft haar eigen positie in de organisatie, gebaseerd op de geldende wet- en regelgeving.

2.5. Toekomstverkenning: naar een kennisinstelling gebaseerd op domeinen

Eind oktober 2025 heeft het College van Bestuur het voorgenomen besluit genomen om de hogeschool door te ontwikkelen tot kennisinstelling waarin onderwijs en onderzoek zijn samengebracht in een vijftal domeinen. De werktitels van de domeinen in de voorgenomen nieuwe indeling van de hogeschool zijn als volgt⁶:

- Mens & Maatschappij (bestaande uit het Instituut voor Lerarenopleidingen, het Instituut voor Sociale Opleidingen en kenniscentrum Talentontwikkeling);
- Design Academy (bestaande uit de Willem de Kooning Academie, Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie, kenniscentrum Willem de Kooning Academy en kenniscentrum Creating 010);
- Stad, Haven en Industrie (bestaande uit het Instituut voor de Gebouwde Omgeving, een deel van het Instituut voor Engineering en Applied Sciences, het Rotterdam Mainport Institute en het Centre of Expertise HR Tech);
- Zorg (bestaande uit het Instituut voor Gezondheidszorg, een deel van het Instituut voor Engineering en Applied Sciences en kenniscentrum Zorginnovatie);
- Business (bestaande uit de Rotterdam Business School en kenniscentrum Business Innovation).

Door de vorming van domeinen kan meer recht worden gedaan aan het principe van besturing at arm's length door het College van Bestuur. Het operationele management van het domein ligt bij de desbetreffende directeur. Het College van Bestuur kan zich hierdoor meer toeleggen op maatwerk in de (strategische) besturing: een economisch domein bijvoorbeeld heeft andere uitdagingen dan een gezondheidsdomein. Als voorbeeld kan hier de inrichting van de P&C-cyclus dienen. In de nieuwe structuur hangt veel gewicht aan de kwaliteit van de decentrale P&C-cycli in de domeinen. Deze dienen zodanig ingericht te worden dat ze logisch aansluiten op de hogeschoolbrede P&C-cyclus én passend zijn voor de aard van het betreffende domein. Dit impliceert dat de decentrale P&C-cycli een mix zullen zijn van het format van de hogeschoolbrede P&C-cyclus en domein-specifieke aspecten.

Samenvatting:

Besturingsmodel, sturingskader en organisatiestructuur zijn pijlers onder de besturing van de hogeschool. Het sturingskader omvat een niet-financieel deel, bestaande uit ankerpunten, en een financieel deel, bestaande uit financiële kengetallen. Het bestuur van de hogeschool is in handen van het College van Bestuur; het toezicht daarop is de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. De medezeggenschap is vormgegeven conform de geldende wet- en regelgeving. De ontwikkeling van de hogeschool naar een kennisinstelling gebaseerd op een indeling in domeinen biedt de gelegenheid om verbeteringen in besturingsmodel en P&C-cyclus aan te brengen. Ideeën hierover kunnen in 2026 verder besproken en – waar mogelijk – in de praktijk getest worden.

⁶ Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie zal op een later tijdstip worden ingedeeld bij het meest passende domein. De AD-opleidingen van de Rotterdam Academy worden opgenomen in de domeinen met de aansluitende bacheloropleidingen.

3. Gedrag: cultuur en soft skills

De formele beschrijving van de financiële besturing heeft tot doel een stevig fundament te leggen onder de dagelijkse praktijk. De ervaring wijst uit dat de praktijk echter niet altijd op alle punten aan de beschreven vereisten voldoet.

Een succesvolle uitvoering (bestaan en werking) van het in dit document beschreven besturingssysteem (opzet) hangt blijvend af van concrete handelingen van mensen in de organisatie en is cultuurgedreven. In dit hoofdstuk zal daarom worden ingezoomd op gedrag. Dit begrip wordt ontleed in twee componenten: cultuur en *soft skills*.

3.1. Cultuur

3.1.1. Context

De hogeschool is een kennisinstelling. Het primaire proces draait om kennisoverdracht (onderwijs) en kennisvergaring (onderzoek) met kennisvalorisatie als doel. Dat wil zeggen; de verbetering van de beroepspraktijk. Het zijn docenten en onderzoekers die dit primaire proces dragen. Alle overige activiteiten in de organisatie, waaronder het hier beschreven besturingssysteem, zijn bedoeld om de primaire procesdragers te ontzorgen en te ondersteunen. Zij kunnen zich daardoor geheel op hun kennisgeoriënteerde taken richten en daarbij werkwijzen ontwikkelen en toepassen die geschikt zijn voor kenniswerk. De overige activiteiten binnen de hogeschool kunnen worden samengevat onder de term 'bedrijfsvoering'⁷ en hebben een andere oriëntatie dan die van docenten en onderzoekers. In het primaire proces moet ruimte aanwezig zijn voor niet-vastomlijnde zaken als creativiteit en reflectie; in het ondersteunende bedrijfsvoeringproces daarentegen is efficiëntie het centrale thema. Optimale symbiose van primair en ondersteunend proces heeft als resultaat dat van elke binnenkomende euro een zo groot mogelijk deel rechtstreeks ten goede komt aan het primaire proces.

De culturen van het primaire- en het ondersteunende proces verschillen van elkaar. Docenten en onderzoekers zijn het beste gebaat met een cultuur die hen professionele ruimte geeft als kenniswerker, waarbij interne bedrijfsvoeringregels en -procedures een ondersteunende in plaats van sturende rol innemen.⁸ Daarentegen, maximale efficiëntie in de ondersteuning is alleen te realiseren door goed vast te leggen en met elkaar af te spreken hoe de zaken in de organisatie gedaan worden.

Voor de effectieve implementatie van een besturingssysteem is het van belang het verschil tussen deze twee culturen te respecteren. 'Lekkage' tussen deze culturen gaat ten koste van de effectiviteit en efficiëntie. Een docent die door interne procedures minder tijd aan contact met studenten kan besteden, heeft een lagere toegevoegde waarde dan gewenst. Hetzelfde geldt voor een ondersteunende medewerker die elke dag moet improviseren voor een standaardactiviteit.

⁷ Bedrijfsvoering omvat financiële en niet-financiële ondersteunende activiteiten. Alle diensten (Administratie, Informatievoorziening en Control, Concernstaf, Onderwijs en Ontwikkeling, Vastgoed en Facilitair en Informatievoorziening en Digitale Transformatie) en daarmee samenhangende decentraal uitgevoerde activiteiten vallen onder de term 'bedrijfsvoering'.

⁸ Uiteraard hebben kenniswerkers te maken met regels en procedures op hun eigen kennisgebied. Waar het hier om gaat, zijn interne bedrijfsvoeringregels en -procedures. Docenten en onderzoekers zouden daar zo min mogelijk van moeten merken.

3.1.2. Principes bedrijfsvoeringscultuur

De kernwaarden van de hogeschool zijn verantwoordelijkheid, veerkracht, verbondenheid en rechtvaardigheid. Binnen deze context gelden de volgende cultuurprincipes voor de bedrijfsvoering:

- a. Transparantie;
- b. Complexiteitsreductie;
- c. Multidisciplinariteit;
- d. Afspraak-is-afpraak.

Ad a. Transparantie

Het succes van een organisatie zal belemmerd worden als medewerkers niet op de hoogte zijn van elkaars activiteiten. Juist in de efficiëntie-gedreven bedrijfsvoering zal volstrekte helderheid moeten bestaan over wat collega's precies doen en hoe die activiteiten logisch op elkaar passen. Het laten bestaan van onduidelijkheden stelt collega's voor verrassingen en leidt tot onnodige discussies over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Heldere communicatie en een '*no-surprises*-beleid' zijn de uitgangspunten van de bedrijfsvoering.

Ad b: Complexiteitsreductie

Zoals opgemerkt functioneert de hogeschool in een complexe in- en externe omgeving met verantwoordingsvereisten naar verschillende stakeholdergroepen. Het risico van suboptimalisatie ligt hierbij op de loer: medewerkers zoeken in deze complexiteit een veilig plekje dat ze kunnen overzien en vinden daar het *voor hen* optimale wiel uit. Het principe van complexiteitsreductie houdt in dat elke medewerker steeds alert is op mogelijkheden om activiteiten simpeler te maken. Transparantie gaat daarbij helpen. Vooral het kritisch kijken naar ingewikkelde interne processen die niet rechtstreeks uit externe vereisten voortvloeien, wordt hierbij aangemoedigd. Het programma Governance & Standaardisatie laat zien dat complexiteitsreductie zwaar weegt in de organisatie.

Ad c: Multidisciplinariteit

Binnen bedrijfsvoering is de basishouding dat elke medewerker altijd over afdelingsgrenzen heen de samenwerking zoekt met collega's. Tussen disciplines als financiën, strategie, human resource management, beleidsvorming en -onderzoek, huisvesting en informatietechnologie, bestaat een scala aan dwarsverbanden en afhankelijkheden. De samenwerking van collega's in deze functionele gebieden draagt bij aan de efficiëntie van de organisatie. Aandachtspunt daarbij is een duidelijke taakverdeling, die geborgd moet worden in het gezamenlijk overleg van de directeurs van de ondersteunende diensten.

Ad d: Afspraak-is-afpraak

Een efficiënte bedrijfsvoering blijft alleen dan efficiënt wanneer alle actoren zich houden aan hun rollen, taken en verantwoordelijkheden. In de dagelijkse praktijk komt dat o.a. neer op het simpelweg nakomen van gemaakte afspraken. De keten is zo sterk als de zwakste schakel. Dit kan ingaan tegen het gevoel dat het in een kennisinstelling allemaal niet zo strak geregeld hoeft te worden, maar benadrukt wordt dat het hier gaat om de organisatie van bedrijfsvoering. Bij dit principe hoort ook dat het logisch is dat medewerkers aangesproken worden op het al of niet nakomen van afspraken en dat hun prestatie op dit vlak meetelt in hun beoordeling.

3.1.3. Soft skills

De in de vorige paragraaf beschreven cultuurprincipes dragen bij aan het tot stand brengen van een bepaalde *mindset* bij de medewerkers in de bedrijfsvoering. Die *mindset* zal zich vervolgens moeten vertalen in vaardigheden die de medewerkers concreet in praktijk gaan brengen. De vaardigheden die hier aan de orde zijn, zijn niet de 'harde' vaardigheden waarover een medewerker moet beschikken voor het uitoefenen van haar/zijn functie: vakinhoudelijke kennis en ervaring en professionele competenties. Het gaat hier om *soft skills* als inlevingsvermogen (empathie), openheid, gerichtheid op kwaliteitsverbetering, communicatievaardigheden en andere intermenselijke vaardigheden.

De cultuurprincipes en soft skills zijn richtinggevend voor de dagelijkse praktijk van de medewerkers 'op de werkvloer'. Daarnaast stellen deze principes en gewenste vaardigheden specifieke eisen aan de houding en de concrete dagelijkse praktijk van leidinggevendenden op de diverse organisatieniveaus binnen de bedrijfsvoering:

- a. College van Bestuur: de *tone at the top* zal consequent de kernwaarden en cultuurprincipes moeten ondersteunen. Deze zullen voortdurend zichtbaar moeten zijn in gesprekken, vergaderingen en andersoortige sessies;
- b. Directeuren Stafdiensten: in lijn met hetgeen voor het College van Bestuur is vermeld, dragen de directeuren van de diensten de gewenste cultuur voor bedrijfsvoering in woord en daad uit. Dat impliceert bijvoorbeeld dat zij proactief en zichtbaar de samenwerking met collega-directeuren in gang zetten. Verder zorgen zij ervoor dat cultuurprincipes en soft skills meewegen in werving, selectie en beoordeling van medewerkers;
- c. Managers, afdelingshoofden, team- en projectleiders: op deze organisatieniveaus zullen de collega's vooral hun medewerkers stimuleren en ondersteunen bij het in praktijk brengen van de principes en gevraagde vaardigheden. Zeker waar cultuurverandering zal moeten plaatsvinden, zullen leidinggevendenden zichzelf de vraag moeten stellen of zij aanvullende training op dit vlak nodig hebben.

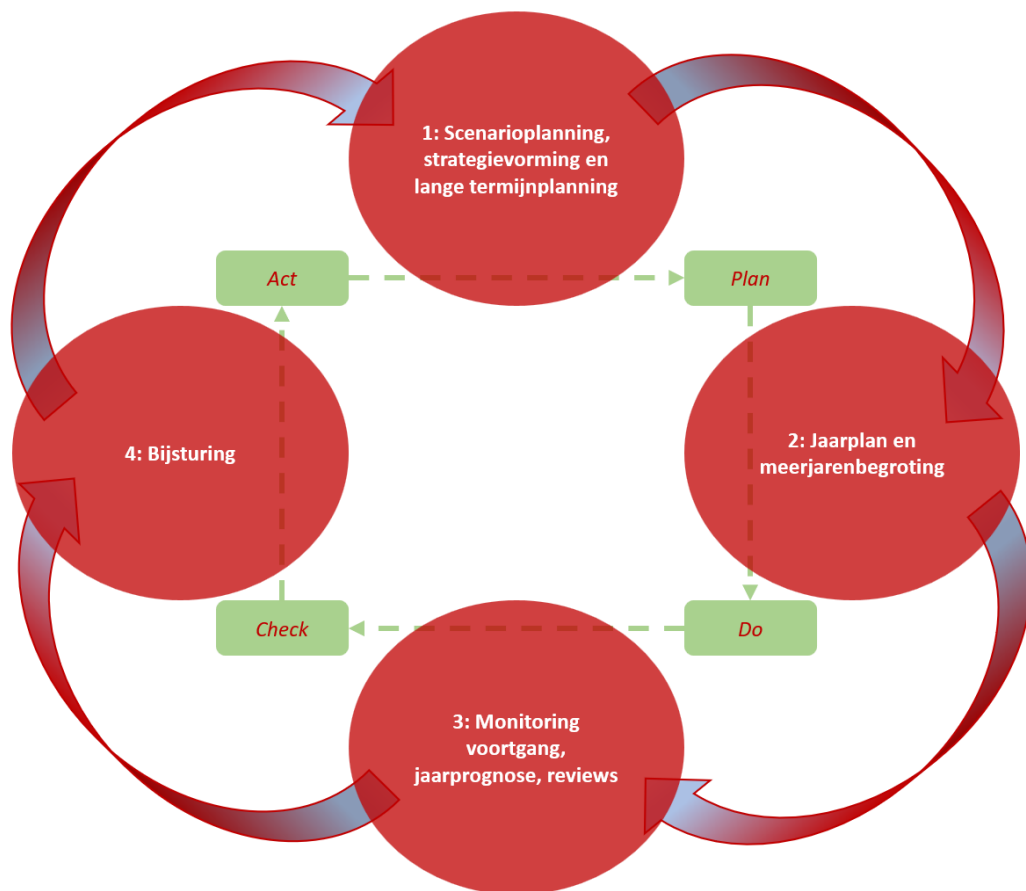
Samenvatting:

Voor een goede besturing van de organisatie komt het uiteindelijk aan op het concrete gedrag van mensen. Door te werken vanuit kernwaarden en duidelijke cultuurprincipes en te sturen op soft skills van medewerkers wordt een adequate implementatie van het besturingssysteem bevorderd. Het management vervult hierbij een sturende (voorbeeld-)rol.

4. Planning & Control-cyclus

4.1. Inleiding

De Planning & Control (P&C)-cyclus, afgebeeld in Figuur 2, vormt de centrale structuur voor het plannen van en sturen op de doelen van de hogeschool. Dit betreft zowel lange termijn strategische doelen als korte termijn operationele doelen. De cyclus, waarvan de regie in handen is van Concern Control, wordt jaarlijks doorlopen.



Figuur 2: Planning & Control-cyclus Hogeschool Rotterdam

De P&C-cyclus vormt de ruggengraat van de financiële en niet-financiële sturing door het College van Bestuur. De P&C-cyclus is de *Plan-Do-Check-Act* cyclus op strategisch, financieel en bestuurlijk terrein.

4.2. Stap 1: scenarioplanning, strategievorming en lange termijnplanning

Het bestaansrecht van de hogeschool is gefundeerd in haar maatschappelijke functie (zie Voorwoord). Missie, visie en strategie vloeien voort uit het bestaansrecht en concretiseren hoe de hogeschool haar functie vorm en inhoud geeft. De dynamiek van de in- en externe omgeving van de hogeschool maken het noodzakelijk dat jaarlijks deze fundamentele uitgangspunten van het functioneren als hogeschool

tegen het licht worden gehouden. Centrale vraag daarbij is: *zijn onze actuele lange termijn doelstellingen nog steeds passend bij de ontwikkelingen binnen en buiten de hogeschool?*

Scenarioplanning is daarbij een goed instrument. Stap 1 van de P&C-cyclus hoeft niet elk jaar te resulteren in een fundamentele wijziging van de strategie. Het jaarlijks doorlopen van deze stap heeft als voordeel dat het strategisch gesprek binnen de hogeschool continu doorgaat en het College van Bestuur tijdig kan anticiperen op gesignaleerde ontwikkelingen.

Het in paragraaf 3.3.2 beschreven sturingskader wordt in deze stap van de P&C-cyclus eveneens tegen het licht gehouden: zijn de actuele ankerpunten en indicatoren nog steeds de aangewezen bakens in het licht van de in- en externe ontwikkelingen en van de gekozen (bijgestelde) strategie? Het in die paragraaf genoemde LTFM kan in deze stap van de P&C-cyclus ingezet worden om de lange termijn financiële effecten van strategische keuzes door te rekenen.

De hogeschoolbrede strategie is het ijkpunt voor deelstrategieën als de vastgoedstrategie en de strategie op het gebied van informatietechnologie. Vanzelfsprekend maken de geformuleerde visies op onderwijs en onderzoek deel uit van de lange termijn strategische visie van de hogeschool.

De gekozen lange termijnstrategie wordt in de kaderbrief voor het eerstvolgende kalenderjaar uitgewerkt in concrete beleidsvoornemens, waarbij ook gekeken wordt naar het meerjarenperspectief. In de P&C-cyclus is de kaderbrief het document bij uitstek waarin zowel de inhoudelijke als de financiële hoofdlijn voor het eerstvolgende kalenderjaar wordt uiteengezet voor de organisatieonderdelen⁹. De kaderbrief wordt in de eerste helft van het kalenderjaar onder regie van Concern Control opgesteld. De gedetailleerde financiële kaderstelling is leidend voor de later in het jaar op te stellen meerjarenbegroting. Deze kaderstelling heeft de vorm van een allocatie van middelen voor de komende vier kalenderjaren. Deze maakt geen onderdeel uit van de kaderbrief en wordt separaat in de organisatie verspreid, enkele weken na de publicatie van de kaderbrief. De kaderbrief bevat de globale tijdsplanning van het begrotingsproces. De kaderbrief wordt vastgesteld door het College van Bestuur en aangeboden aan de Centrale Medezeggenschapsraad voor instemming. Kaderbrief en allocatie van middelen worden vóór het zomerreces gepubliceerd.

4.3. Stap 2: jaarplan en meerjarenbegroting

De resultaten uit stap 1 van de P&C-cyclus vormen het vertrekpunt voor het opstellen van jaarplan en meerjarenbegroting.¹⁰ Op basis van de gealloceerde middelen stelt de directeur de begroting op van haar/zijn organisatieonderdeel. Concern Control verspreidt hiervoor tijdig een begrotingsinstructie naar de organisatieonderdelen.¹¹

De directeur van elk organisatieonderdeel stemt het te voeren beleid af met de beschikbare financiële middelen zoals aangegeven in de allocatie. Dit leidt per organisatieonderdeel tot een

⁹ In de situatie waarin de hogeschool is ingedeeld in domeinen, wordt de kaderbrief opgesteld op het aggregatieniveau van de domeinen in plaats van de huidige organisatieonderdelen. Dit maakt het noodzakelijk dat voorafgaand aan de implementatie van de domeinstructuur een blauwdruk wordt gemaakt van de P&C-cycli zoals die in de domeinen gehanteerd zullen worden. Onderdeel van de domein-P&C-cycli zal de doorvertaling zijn van de kaderbrief naar de samenstellende organisatieonderdelen van de domeinen.

¹⁰ De meerjarenbegroting bevat vier kalenderjaren. Indien het lopende kalenderjaar jaar t wordt genoemd, dan bevat de meerjarenbegroting jaar t+1 tot en met jaar t+4. In deze notitie wordt zowel de term 'meerjarenbegroting' als de term 'begroting' gebruikt. Uit de context blijkt de precieze lading van de term.

¹¹ In de domeinstructuur richten allocatie en begroting zich primair op de domeinen. De doorvertaling naar organisatieonderdelen vindt plaats via de P&C-cycli binnen de domeinen.

begrotingsvoorstel. De begrotingsvoorstellen worden door Business Control beoordeeld en besproken met de respectievelijke directeuren, waarna deze in het Corporate Performance Management-systeem Jedox¹² worden ingediend. Vervolgens toetst Concern Control de ingediende begrotingsvoorstellen en bespreekt deze met Business Control. Concern Control consolideert de voorstellen in Jedox tot de totale begroting van de hogeschool en brengt advies hierover uit aan het College van Bestuur.

De ingediende begrotingsvoorstellen worden door het College van Bestuur met de directeuren besproken in de derde reviewronde van het kalenderjaar. Na verwerking van eventuele wijzigingen, stelt het College van Bestuur de individuele begrotingen per organisatieonderdeel vast evenals de begroting voor de hogeschool als geheel. Na vaststelling door het College van Bestuur wordt de begroting ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. Tenslotte wordt de begroting aan de Centrale Medezeggenschapsraad aangeboden voor instemming op hoofdlijnen. Voorafgaand aan dit formele moment wordt de medezeggenschap op continue basis in het begrotingsproces betrokken.

4.4. Stappen 3 en 4: monitoring voortgang, jaarprognose, reviews en bijsturing

De P&C-cyclus kent drie reviewrondes waarin het College van Bestuur de voortgang van de activiteiten bespreekt met de directeur van elk organisatieonderdeel, die daarbij verantwoording aflegt over het door haar/hem gevoerde beleid. Op de agenda staan zowel niet-financiële als financiële onderwerpen. Wat de financiële kant van de reviews betreft, staat in de eerste ronde (maart) de terugblik op het voorgaande jaar centraal. In reviewrondes twee (juni) en drie (november) wordt gesproken over Prognose 1 respectievelijk Prognose 2. Prognose 1 is de prognose van het jaarresultaat onder andere gebaseerd op de realisatiecijfers tot en met april in het lopende jaar. Voor Prognose 2 geldt hetzelfde, maar dan met als basis de realisatie tot en met augustus. Ieder organisatieonderdeel stelt deze prognoses op. Het College van Bestuur kan op basis van de afgegeven prognoses besluiten tot bijsturende maatregelen. De prognoses zijn geen vervanging voor de begroting. Bijsturing door het college heeft tot doel de werkelijke gang van zaken bij te buigen in de richting van de begroting.¹³ De prognose is een hulpmiddel, de begroting is richtingbepalend.

In lijn met de timing van de reviewrondes levert Concern Control de rapportageformats aan bij de organisatieonderdelen en stelt in samenwerking met diverse collega's buiten het financiële werkveld de Integrale Concern Rapportage op. Deze rapportage wordt voorafgaand aan de betreffende reviewronde aan het College van Bestuur uitgebracht en bevat naast de geconsolideerde Prognose 1 en Prognose 2 (voor reviewrondes twee respectievelijk drie) een aantal adviezen aan het college, die meegenomen kunnen worden in de reviews met de directeuren.

In de reviews wordt de directeur terzijde gestaan door haar/zijn business controller die hierbij een adviserende tweedelijns taak vervult. Ter ondersteuning van het College van Bestuur zijn in elke review een teamlid van Concern Control en andere tweedelijns adviseurs aanwezig.

¹² Jedox wordt ook gebruikt voor invoer en consolidatie van de prognoses die tweemaal per jaar in de P&C-cyclus worden opgeleverd. Realisatiecijfers worden door AIC-Informatievoorziening aan Jedox toegevoegd. Jedox bevat diverse rapporten, o.a. voor verschillenanalyse (realisatie versus begroting en realisatie versus prognose). De gegevens uit Jedox zijn tevens beschikbaar in PowerBI.

¹³ Dit geldt uiteraard alleen in de situatie waarin de geprognosticeerde baten lager zijn dan begroot en/of de geprognosticeerde lasten hoger zijn dan begroot.

Het doorlopen van stap 3 van de P&C-cyclus levert een grote hoeveelheid informatie op, die gebruikt wordt in de sturing van de organisatie. Zoals hierboven al werd vermeld, kan het College van Bestuur kort-cyclisch bijsturen wanneer een prognose aangeeft dat het begrote jaarresultaat waarschijnlijk niet gehaald gaat worden bij ongewijzigd beleid. Daarnaast leveren de reviewrondes een schat aan informatie op over de gang van zaken op strategisch niveau. Zo kunnen in de loop van het jaar binnen de P&C-cyclus ontwikkelingen en assumpties getoetst worden aan hetgeen zich in de werkelijkheid ontrolt. Het bundelen en verwerken van deze informatie is hetgeen plaatsvindt in stap 4 van de P&C-cyclus. De output van stap 4 is input voor de volgende herijking van de strategie in stap 1 van de cyclus die in het volgende kalenderjaar een aanvang neemt.

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op financiële onderwerpen die op verschillende momenten in de P&C-cyclus de aandacht (kunnen) vragen.

4.5. Liquiditeit en financiering

Het saldo liquide middelen van de hogeschool dient, in overeenstemming met de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs, minimaal € 2,0 miljoen te bedragen. Daarnaast moet de hogeschool voldoen aan de signaleringswaarde van 0,5 voor de liquiditeitsratio.¹⁴ Op basis van strategische keuzes, met name op het gebied van vastgoed en IT, wordt de meerjarige liquiditeitsbehoefte in kaart gebracht en wordt beoordeeld of de financiële effecten passen binnen de liquiditeitsnormen. Voor deze beoordeling wordt het LTFM gebruikt.

Het vaststellen van de lange termijn liquiditeitsbehoefte leidt automatisch tot de vraag of en, zo ja, hoeveel aanvullend gefinancierd moet worden. De doorrekening in het LTFM geeft daarover uitsluitsel. Het College van Bestuur besluit over investeringsplanning en financiering. De voorbereiding van deze besluitvorming ligt bij Vastgoed en Facilitair/ Vastgoed & Huisvesting, Informatievoorziening en Digitale Transformatie en Concern Control. De hogeschool heeft bij het Ministerie van Financiën een rekening courant faciliteit van € 25,0 miljoen.

In de driemaal per jaar uitgebrachte Integrale Concern Rapportage neemt Concern Control een liquiditeitsprognose op. Op deze manier zijn de onderwerpen liquiditeit en financiering geborgd in de P&C-cyclus.

De hogeschool heeft in haar Treasury Statuut het formele kader vastgelegd waarbinnen financiering dient plaats te vinden. Dit statuut, dat om de twee jaar door Concern Control wordt geactualiseerd, is gebaseerd op de *Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016*.

4.6. Besluitvorming rond investeringen

In de volgende twee paragrafen wordt de methode beschreven die gevolgd dient te worden bij de opstelling van business cases voor o.a. investeringen en het doorrekenen van scenario's m.b.t impactvolle trajecten, zoals de domeinvorming. Binnen de hogeschool bewaakt directeur Automatisering, Informatievoorziening en Control (AIC) deze methode en ziet toe op naleving daarvan. Concern Control voert dit namens directeur AIC uit.

¹⁴ Zie het financieel sturingskader in bijlage 2.

4.6.1. Hogeschoolbrede investeringen

Hogeschoolbrede investeringen betreffen vastgoed, informatietechnologie en inventaris. Business cases hiervoor worden opgesteld door Vastgoed & Huisvesting, Vastgoed en Facilitair en Informatievoorziening en Digitale Transformatie, waarbij de business controller de rol van adviseur vervult. De business cases worden opgesteld in een standaard format, dat momenteel in ontwikkeling is. Beoogde vaste onderdelen van dit format zijn: (1) strategische relevantie van de betreffende business case; (2) financiële effecten van de business case (opbrengst, kosten, cash-implicaties); (3) toets of de business case al in de begroting is opgenomen; (4) risico-inventarisatie; (5) juridische consequenties. Lange termijn financiële effecten van investeringen op hogeschoolniveau worden vastgesteld door Concern Control met gebruikmaking van het LTFM. Daarbij toetst Concern Control de business case op de eventuele noodzaak tot aanvullende financiering en op het op lange termijn blijven voldoen van de hogeschool aan de normen en streefwaarden uit het financieel sturingskader.

Directeur Vastgoed & Huisvesting, Vastgoed en Facilitair of Informatievoorziening en Digitale Transformatie dient het doorgerekende investeringsvoorstel in bij het College van Bestuur. Concern Control voegt haar onafhankelijke controllerscommentaar bij het voorstel, waarin de bevindingen uit de uitgevoerde lange termijn toetsing zijn verwerkt.

4.6.2. Organisatieonderdeel specifieke investeringen

De instituutsdirecteur is verantwoordelijk voor het opstellen van business cases voor organisatieonderdeel specifieke investeringen. Zijn/haar business controller adviseert daarbij en toetst of de voorgenomen investering is opgenomen in de jaarbegroting. Indien de business controller constateert dat het gaat om een extra investering ten opzichte van de begroting, dan dient de business controller een verzoek in bij Concern Control om het liquiditeitseffect te bepalen van het betreffende investeringsvoorstel. Business Control en Concern Control vatten hun bevindingen samen in een advies aan het College van Bestuur. De directeur van het instituut dient de business case inclusief de adviezen van Business Control en Concern Control ter besluitvorming in bij het College van Bestuur.

4.6.3. Strategische, impactvolle verandertrajecten

De directeur AIC is verantwoordelijk voor het opstellen van business cases voor impactvolle, strategische verandertrajecten. Deze trajecten zijn instituut- en dienstoverstijgend. Concern Control adviseert en toetst de financiële consequenties van het voorgenomen traject. De directeur AIC dient de business cases inclusief het advies van Concern Control ter besluitvorming in bij het College van Bestuur. Concern control toets of de uitkomsten van de besluitvorming van het College van Bestuur zijn opgenomen in de kaderbrief.

4.7. Jaarverslag

Na afsluiting van het boekjaar wordt het jaarverslag vervaardigd, bestaande uit onder andere het bestuursverslag en de jaarrekening.

Voor het bestuursverslag levert Concern Control de rapportage aan over het financieel beleid. In dit deel van het bestuursverslag worden de kengetallen van de Inspectie van het Onderwijs en de continuïteitsparagraaf opgenomen. De continuïteitsparagraaf heeft een prospectief karakter; de cijfers uit de meerjarenbegroting voor balans en staat van baten en lasten worden hierin weergegeven. Daarbij wordt in vergelijking met de vastgestelde begroting de balans aangepast voor het

gerealiseerde resultaat in het verslagjaar.¹⁵ Naast balans, staat van baten en lasten en beschrijving van risico's, bevat de continuïteitsparagraaf niet-financiële kengetallen.

De jaarrekening wordt door het Financieel Service Center in samenwerking met Financial Control opgesteld. Het jaarverslag en het accountantsverslag¹⁶ worden door Manager Internal Control & Accounting en directeur AIC met het College van Bestuur en de externe accountant besproken. De jaarrekening wordt vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De hogeschool maakt op grond van artikel 5 Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs haar jaarverslaggeving openbaar door deponering in schriftelijke én elektronische vorm bij Dienst Uitvoering Onderwijs vóór 1 juli van het jaar volgend op het verslagjaar. Daarnaast publiceert de hogeschool het jaarverslag op de website.

Samenvatting:

De Planning & Control-cyclus is de ruggengraat van de besturing en heeft de vorm van een plan-do-check-act cyclus. Verspreid over de tijd binnen een kalenderjaar brengt de P&C-cyclus strategische doelstellingen, kaderbrief, allocatie, begroting en voortgangsrapportages voort. De periodieke reviews die het College van Bestuur in de cyclus met directeuren houdt, zijn de bijsturingsmomenten bij uitstek. Investeringsvoorstellen, financieringsvraagstukken en jaarverslaggeving hebben eveneens hun plaats in de P&C-cyclus. Het systeem Jedox speelt een centrale rol in de P&C-cyclus.

¹⁵ Ten tijde van de opstelling van de meerjarenbegroting was dat resultaat uiteraard nog niet bekend. Voor de begroting wordt om die reden de meest recente prognose (Prognose 2) gebruikt van het lopende jaar.

¹⁶ In dit verslag geeft de externe accountant de uitkomsten en bevindingen weer uit de jaarrekeningcontrole.

5. Organisatie van de control-functie

5.1. Inleiding

Ook de financiële sturing en beheersing binnen de hogeschool is ingericht volgens het Three Lines model. De eerstelijnstaken zijn belegd bij het bestuur en, gedelegeerd aan, het management. De eerste lijn (lijnorganisatie) is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van de hogeschool, het navolgen van financiële processen en beheersen van financiële risico's binnen hun verantwoordelijkheidsgebied. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor de doelmatige inzet van middelen en de verantwoording daarover. Hierin worden zij primair ondersteunt door de teams van de afdeling AIC, de tweede lijn.

De interne auditfunctie en de externe accountant vervullen de derdelijnsrol.

5.2. De positie van de control-functie binnen het 3 Lines -model

Binnen AIC bevinden zich drie control-teams: Financial Control inclusief het team Tax Control, Business Control en Concern Control. Deze teams spelen sleutelrollen op het raakvlak van besturing en financiën en werken nauw met elkaar samen. Hun werkzaamheden leunen daarbij sterk op het Financieel Service Center en op het team AIC-Informatievoorziening. Het Financieel Service Center voert de financiële administratie van de hogeschool en AIC-Informatievoorziening zorgt o.a. voor het up to date zijn van de gegevens in Jedox en PowerBI.

5.3. Financial Control inclusief Tax Control

Financial Control bewaakt de naleving van de regels voor het voeren van de financiële administratie (de *accounting rules*) en van de richtlijnen voor de externe verslaggeving. Financial Control coördineert de totstandkoming van de jaarrekening, levert daar inhoudelijke input voor aan en onderhoudt het contact met de externe accountant. Daarnaast bewaakt Financial Control de kwaliteit van de realisatiecijfers van de hogeschool zoals die uit de maandafsluitingen resulteren. Tenslotte onderbouwt Financial Control de dotaties aan de voorzieningen. Het team Tax Control is expert op het terrein van de Wet Normering Topinkomens en op het gebied van de fiscale wet- en regelgeving. Dit team is zowel uitvoerend als controlerend en voert daarmee een eerste- en tweedelijns rol uit.

5.4. Business Control

Het team Business Control bestaat uit controllers die in een niet-hiërarchische, onafhankelijke, functionele relatie verbonden zijn aan de directeuren van de organisatieonderdelen. De business controller heeft als scope een specifiek organisatieonderdeel¹⁷ en is een sparringpartner van de directeur en andere leden van het managementteam. Daarnaast ondersteunt de business controller de eerste lijn bij de uitvoering van de financiële processen binnen de gestelde kaders. Hij/zij is vanuit gedegen kennis van het organisatieonderdeel betrokken bij de opstelling van begroting en prognoses voor het organisatieonderdeel en bij andere (strategische) trajecten binnen het organisatieonderdeel. De business controller is aanwezig bij de reviews van het College van Bestuur met de directeur van het organisatieonderdeel. In de review noteert de business controller de gemaakte acties tussen college en directeur. In al deze activiteiten behoudt de business controller haar/zijn volledige hiërarchische onafhankelijkheid. In hiërarchische zin vallen de business controllers onder de manager

¹⁷ In de praktijk heeft elke business controller meerdere organisatieonderdelen toegewezen gekregen.

Informatievoorziening, Business en Concern Control (IBC) binnen Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC).

5.5. Concern Control

Concern Control stelt financiële en beleidsmatige kaders op en bewaakt deze. Concern Control regisseert daarnaast de Planning & Control-cyclus en levert gevraagd, ongevraagd, direct en/of indirect inhoudelijk advies aan het College van Bestuur met betrekking tot de financiële prestaties en risico's, bijsturing en beheersmaatregelen. Naast de hiervoor in deze notitie beschreven activiteiten van Concern Control vervult dit team de rol van sparringpartner van het College van Bestuur op het gebied van besturing en financiën. Concern Control is ter ondersteuning van het college aanwezig bij de reviews met de directeurs van organisatieonderdelen. De tweejaarlijkse update van het Treasury Statuut en de jaarlijkse treasury-rapportages zijn ook bij Concern Control belegd. Daarnaast ondersteunt Concern Control het College van Bestuur in haar contacten met Audit Commissie en Raad van Toezicht.

Samenvatting:

De control-functie is opgebouwd uit Financial Control inclusief Tax Control, Business Control en Concern Control. Ieder team houdt zich bezig met duidelijk afgebakende activiteiten op het gebied van besturing en financiën.

6. Bijlagen

6.1. Bijlage 1: Wet- en regelgeving

Beknopt overzicht van wet- en regelgeving die relevant is voor de hogeschool:

- Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW): wettelijk kader voor het hoger onderwijs in Nederland;
- Notities 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie' en 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' uit 2004: verschaffen helderheid over interpretatie en toepassing van bekostigingsregels;
- Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten: uitleg over voorwaarden waaronder bekostigde instellingen in het hoger onderwijs publieke middelen mogen investeren in private activiteiten. Deze beleidsregel vervangt het thema 'Investeren van publieke middelen in private activiteiten' van de notities 'Helderheid' en vervangt tevens de 'Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen' uit 2011;
- Branchecode goed bestuur hogescholen: richtlijnen voor transparant functioneren van College van Bestuur en Raad van Toezicht voor hun bestuurs- respectievelijk toezichthoudende taak;
- Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek (BW): wet betreffende de jaarrekening en het bestuursverslag;
- Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (Rjo): aanvullende en afwijkende bepalingen ten opzichte van hetgeen wordt geregeld in Titel 9 Boek 2 BW. De Rjo verklaart de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) voor onderwijsinstellingen, in het bijzonder RJ 660;
- Richtlijn RJ 660: bevat aanvullende bepalingen en modellen voor de jaarverslaggeving door onderwijsinstellingen;
- Wet Normering Topinkomens (WNT): in deze wet worden bezoldigingen van toefunctionarissen in de (semi-)publieke sector genormeerd en openbaar gemaakt;
- Onderwijsaccountantsprotocol: schakel tussen enerzijds wet- en regelgeving en anderzijds uit te voeren werkzaamheden door instellingsaccountants. Het protocol schrijft zaken voor als het WNT-model van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het treasury-verslag conform de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016;¹⁸
- Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016: hierin wordt beschreven hoe onderwijsinstellingen dienen te handelen bij het aangaan van leningen en van verbintenissen voor financiële derivaten;
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG): Europese privacywet voor het omgaan met persoonsgegevens; schrijft de benoeming voor van een Functionaris voor de Gegevensbescherming in o.a. onderwijsinstellingen.

Binnen de hogeschool is de Compliance Officer (afdeling Auditing, Monitoring & Control binnen Concernstaf) verantwoordelijk voor de monitoring van de naleving van wet- en regelgeving. Naleving van de accounting principes (toerekeningsprincipe, realisatieprincipe, matchingprincipe, continuïteitsprincipe, bestendigheidsprincipe en voorzichtigheidsprincipe) en van geldende wet- en regelgeving op het gebied van externe verslaggeving is de verantwoordelijkheid van directeur AIC en wordt vastgesteld door de controlerende werkzaamheden van de externe accountant.

¹⁸ Zie voor treasury-onderwerpen het Treasury Statuut 2024 Hogeschool Rotterdam.

6.2. Bijlage 2: Sturingskader

In de volgende paragrafen wordt het sturingskader van de hogeschool toegelicht.

6.2.1. Ankerpunten

Hogeschool Rotterdam - dashboard ankerpunten						
Ankerpunten *	Doelstelling	Stakeholders	Definitie indicator	Meetmethode	Bron	Signalerings-waarde
1 Studiesucces	Het succesvol opleiden van professionals voor de arbeidsmarkt	Student, maatschappij, OCW, arbeidsmarkt	Diploma behaald na nominaal +1 jaar	Percentage	AIC-IV	25,0%
2 Algemene studenttevredenheid	HR streeft ernaar om een hogeschool te zijn waar studenten naar tevredenheid studeren	Student	'Hoe tevreden ben jij met je opleiding in het algemeen?'	Schaal 1 - 5	NSE	3,3
3 Sense of belonging	HR streeft ernaar dat elke student zich welkom, veilig, gezien en gekend voelt	Student	'Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer'	Schaal 1 - 5	NSE	3,5
4 Algemene medewerkerstevredenheid	HR streeft ernaar een goede en aantrekkelijke werkgever te zijn	Medewerker	'Totaaloordeel over het werken bij Hogeschool Rotterdam'	Schaal 1 - 10	WBO	7,0
5 Waardering alumni, voorbereiding op arbeidsmarkt	Het zo goed mogelijk voorbereiden van studenten op de arbeidsmarkt	Student, maatschappij, arbeidsmarkt	'Voorbereiding op arbeidsmarkt'	Schaal 1 - 10	HBO- monitor	6,5
6 Samenwerking onderwijs en onderzoek	Het stimuleren en realiseren van een concrete verbinding en vruchtbare samenwerking tussen onderzoeksgroepen en opleidingen binnen de organisatie	Student, docent, onderzoeker, arbeidsmarkt, maatschappij	Percentage van de realisatie van een onderwijsinstituut dat ingezet wordt aan personeel bij de relevante kenniscentra en CoE's (inzet om niet)	Percentage	AIC-IV	2,0%
7 Opgevoerd onderwijs	Studenten van verschillende opleidingen werken samen aan maatschappelijke vraagstukken	Student, maatschappij, arbeidsmarkt	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Curricula	Niet van toepassing
8 Integrale samenwerking	Het bevorderen en realiseren van effectieve integrale samenwerking op de vier maatschappelijke opgaven over organisatieonderdelen heen en/of met externe stakeholders, en nadrukkelijk tussen onderwijs en onderzoek	Medewerker, maatschappij, arbeidsmarkt	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Beschrijvende tekst	Niet van toepassing

* Te verdiepen met kort-cyclische sub-indicatoren ter bespreking in de P&C-cyclus. De ankerpunten worden besproken in reviewronde 2. In reviewronde 3 worden ambitie en doelen op de ankerpunten voor het volgende kalenderjaar besproken en worden de streefwaarden voor de sub-indicatoren vastgesteld.

Tabel 1: Dashboard ankerpunten

De scores op de ankerpunten geven een kwantitatieve weergave van de belangrijkste niet-financiële prestaties van de hogeschool. Anno 2025 is de implementatie van dit deel van de besturing in ontwikkeling. Voor de ankerpunten waarvoor dit relevant is, zijn de signaleringswaarden vastgesteld. Dat zijn de ondergrenzen waar de gerealiseerde scores niet onder mogen komen. Om deze vorm van besturing te operationaliseren binnen de Planning & Control-cyclus zullen de ankerpunten ontleed worden in sub-indicatoren, waarop kort-cyclische sturing mogelijk is. In de derde reviewronde van het kalenderjaar worden de streefwaarden voor de sub-indicator bepaald voor het volgende kalenderjaar.

6.2.2. Financieel sturingskader

Financieel sturingskader

Ratio's financieel toezicht Inspectie van het Onderwijs:			
Omschrijving	Definitie	Signalerings-waarde IvHO	Streef-waarde HR
Liquideiteit	(Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden	< 0,5	≥ 0,5
Solvabiliteit	(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen x 100%	< 30%	≥ 32%
Absolute omvang liquide middelen	Absolute omvang liquide middelen in € x 1.000	< 2.000	≥ 2.000
Intern vastgestelde ratio in verband met ANBI-status:			
Solvabiliteit excl. voorzieningen	Eigen vermogen / totale vermogen x 100%	n.v.t.	≤ 40%

Tabel 2: Financieel sturingskader

Het financieel sturingskader bestaat uit de kengetallen van de Inspectie van het Onderwijs en de solvabiliteitsratio in verband met de ANBI-status¹⁹. Voor elk kengetal hanteert de hogeschool een streefwaarde. Om een veiligheidsbuffer te creëren ten opzichte van de signaleringswaarde van de

¹⁹ ANBI staat voor Algemeen Nut Beogende Instelling.

Inspectie van het Onderwijs hanteert de hogeschool voor de solvabiliteit intern een streefwaarde die stringenter is dan de signaleringswaarde van de Inspectie.

Begroting, prognoses en scores op de kengetallen in het financieel sturingskader worden door Concern Control gerapporteerd aan het College van Bestuur in de Integrale Concern Rapportage. De scores op de drie kengetallen van de Inspectie van het Onderwijs worden opgenomen in het jaarverslag.

6.3. Bijlage 3: Herkomst en besteding van middelen

6.3.1. Baten

6.3.1.1. Rijksbijdrage en collegegelden: eerste geldstroom

De belangrijkste bron van inkomsten voor de hogeschool wordt gevormd door de rijksbijdrage vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De hoogte van de rijksbijdrage wordt vooral bepaald door de omvang van de directe onderwijsactiviteiten en bestaat grotendeels uit de bekostiging van studenten en diploma's (studentgebonden financiering) en onderwijsopslagen (in percentages en bedragen). De studentgebonden financiering en de onderwijsopslagen, gezamenlijk ook wel aangeduid als *normatieve rijksbijdrage*, vormen verreweg het grootste deel van de rijksbijdrage. Daarnaast omvat de rijksbijdrage een bedrag dat gelabeld is voor ontwerp en ontwikkeling. Dit komt in zijn geheel ten goede aan het onderzoek in de kenniscentra van de hogeschool.

OCW bekostigt één bachelor- en één masteropleiding per student voor de nominale studieduur van de betreffende opleiding. De hoogte van de studentgebonden financiering wordt bepaald door het aantal ingeschreven bekostigde studenten en aantal behaalde bekostigde graden (diploma's) in jaar t-2.²⁰ Voor een diploma krijgt de hogeschool een bedrag dat gelijk is aan het bedrag voor een ingeschreven jaar. Per inschrijving en graad worden jaarlijks *profielprijzen*²¹ vastgesteld. Deze zijn voor alle hogescholen gelijk.

De onderwijsopslagen worden per instelling vastgesteld en dienen bijvoorbeeld ter bekostiging van specifieke opleidingen (zorg en kunst), het verlagen van uitval, kwaliteitsverbetering van docenten en kosten die gepaard gaan met het aantrekken van studenten van buiten de Europese Economische Ruimte (niet-EER).

Daarnaast vormt de ontvangst van collegegelden een substantieel deel van de totale inkomsten van de hogeschool. Voor de collegegelden wordt onderscheid gemaakt tussen een tarief voor *voltijd* (VT) en *deeltijd* (DT) studenten.²² OCW bepaalt jaarlijks de hoogte van het wettelijk collegegeld voor VT-studenten, welk bedrag de hogescholen bij deze studenten in rekening moeten brengen. Hogescholen

²⁰ Voorbeeld met betrekking tot graadbekostiging: een graad behaald tussen 2 oktober 2024 en 1 oktober 2025 heeft als teldatum oktober 2025 en levert voor de hogeschool bekostiging op in 2027.

²¹ Elke opleiding wordt op basis van bepaalde criteria beoordeeld ('wat maakt dat een opleiding meer mag kosten?') en krijgt een opleidingsprofiel. Er zijn drie profielen: laag, hoog en top.

²² Naast voltijd- en deeltijdopleidingen heeft de hogeschool duale opleidingen; daarin wordt de opleiding gecombineerd met werk dat bij de opleiding past. Tarifiering van duale opleidingen ligt in lijn met de tarifiering van voltijd- en deeltijdopleidingen.

bepalen zelf de hoogte van het collegegeld voor DT-studenten; dit mag niet hoger zijn dan het collegegeld VT en moet boven het door OCW vastgestelde minimum liggen.

Studenten die reeds een graad hebben behaald of niet voldoen aan andere eisen voor bekostiging, zijn *niet-bekostigde* studenten. Deze studenten moeten het instellingscollegegeld betalen, dat door de onderwijsinstelling zelf wordt vastgesteld en minimaal gelijk moet zijn aan het wettelijke collegegeld. Instellingscollegegeld kan per onderwijsinstelling verschillen en binnen een instelling ook per opleiding en/of per groep studenten. De hogeschool hanteert voor het berekenen van het instellingscollegegeld het uitgangspunt dat dit bedrag vergelijkbaar moet zijn met het bedrag dat de overheid als bekostiging verstrekt, waarbij de betreffende profielprijs wordt verhoogd met het tarief voor collegegeld. Daarbij is het beleid van de hogeschool dat - binnen het wettelijk kader - het instellingscollegegeld kostendekkend dient te zijn. De rijksbijdrage en de college- en examengelden worden ook wel de *eerste geldstroom* genoemd.

6.3.1.2. Overige baten: tweede en derde geldstroom

Onder de noemer *overige baten* vallen baten verkregen uit verschillende activiteiten, zoals subsidies (ook wel *tweede geldstroom* genoemd), private activiteiten, zoals post-hbo-opleidingen (ook wel *derde geldstroom* genoemd), opbrengsten uit verkoop van leermiddelen, kantine-exploitatie, verhuur, externe detacheringen en renteopbrengsten. Ontvangen middelen via de tweede en derde geldstroom zijn doorgaans van tijdelijke aard.

6.3.2. Interne allocatie van baten

De beschikbare middelen uit de rijksbijdrage en collegegelden worden intern gealloceerd aan de organisatieonderdelen. De allocatie vindt plaats parallel aan het opstellen van de kaderbrief. Voor de allocatie wordt een methode gehanteerd die door het College van Bestuur is vastgesteld. De huidige allocatiemethode is – in navolging van de werkwijze van OCW – grotendeels gebaseerd op t-2-financiering. Voor 2027 zal een nieuwe interne allocatiemethodiek geïntroduceerd worden.

6.3.2.1. Allocatie naar instituten

De allocatie van middelen naar instituten wijkt op het punt van de bekostigingshistorie van een bachelorstudent niet af van de externe verdeling: iedere student die zijn toegestane vier bachelor-jaren verbruikt heeft, is niet meer bekostigd; het behalen van een diploma/ graad is dan nog wel bekostigd.

De interne allocatie van middelen moet ertoe leiden dat een instituut met de beschikbare middelen een sluitende begroting kan opstellen. De huidige verdeling van middelen op basis van t-2 heeft als nadeel dat deze niet aansluit bij de actuele omvang van de studentenpopulatie. In de huidige methodiek wordt een afwijking tussen de instroom van studenten in jaar t ten opzichte van jaar t-2 opgevangen door interne groei/krimp financiering vanuit het eigen vermogen. Verdeling op basis van t-1 zou hier soelaas kunnen bieden, echter de benodigde gegevens over studentaantallen komen te laat in het begrotingsproces beschikbaar. Daarnaast kunnen opleidingsinstituten in aanmerking komen voor aanvullende financiering via zogenaamde onderwijsopslagen, waaronder vaste voeten. Externe vaste voeten worden door OCW toegekend aan opleidingen met additionele huisvestingsbehoeften en aan specifieke opleidingen zoals de opleiding verloskunde, de kunstopleiding en de lerarenopleiding (compensatie halvering collegegeld).

Op basis van de adviezen van de Commissie Van Rijn (2021) is sprake van een externe vaste voet per instituut, voor techniekopleidingen en voor externe 'switchers'. Interne vaste voeten zijn een aanvulling op de standaard allocatiemethodiek van de hogeschool en worden onder andere toegekend aan het Instituut voor Lerarenopleiding voor kleine opleidingen en aan de Willem de Kooning Academie ter compensatie van huisvestingskosten.

Het Rotterdam Mainport Institute is een samenwerkingsverband tussen de hogeschool en het Scheepvaart en Transport College op basis van gelijkwaardigheid. De rijksbijdrage en collegegelden met betrekking tot studenten die bij de hogeschool zijn ingeschreven voor de opleidingen die door het Rotterdam Mainport Institute worden gegeven, worden volledig voor deze opleidingen aangewend conform de contractuele afspraken tussen de hogeschool en het Scheepvaart en Transport College.

6.3.2.2. Allocatie naar diensten en vastgoed

De toewijzing van middelen aan de diensten is gebaseerd op de omvang van hun activiteiten voor de vereiste ondersteuning aan onderwijs en onderzoek. Separaat is er een door het College van Bestuur vastgesteld budget voor vastgoed, dat beheerd wordt door Vastgoed en Facilitair.

6.3.2.3. Geoormerkte middelen voor innovatie en personele voorzieningen

Bij de allocatie van middelen oormerkt het College van Bestuur een deel van de beschikbare middelen voor specifieke doelen zoals Strategische Agenda en innovatie. Deze geoormerkte middelen worden over de desbetreffende organisatieonderdelen verdeeld. De hogeschool kent verder personele fondsen en personele voorzieningen, die eveneens worden gefinancierd vanuit de geoormerkte middelen.

6.3.3. Extern gefinancierde projecten

Externe middelen voor specifieke projecten kunnen over meerdere jaren worden verkregen en besteed. In dat geval wordt per jaar een bedrag aan baten verantwoord dat evenredig is aan de gemaakte kosten in die periode. Externe middelen worden opgenomen in de staat van baten en lasten van het betreffende organisatieonderdeel.

6.4. Bijlage 4: Fiscaliteit

6.4.1. Fiscaal statuut

De hogeschool heeft te maken met diverse belastingen. De voornaamste zijn de loonbelasting/ premie volksverzekeringen, de omzetbelasting en de onroerende zaakbelasting. Voor het op een integrale manier kunnen beheersen van de fiscale risico's binnen de hogeschool is een Tax Control Framework in ontwikkeling. Het raamwerk voor het Tax Control Framework is vastgelegd in het fiscaal statuut van de hogeschool, waarin onder meer de fiscale visie en het fiscale beleid van de hogeschool zijn opgenomen.

6.4.2. Loonbelasting/ premie volksverzekeringen

De belangrijkste fiscaliteit in geldstromen betreft loonbelasting/ premie volksverzekeringen. De hogeschool heeft personeel in dienst en is als werkgever gehouden aan de Wet op de Loonbelasting. Voor onderwijsinstellingen gelden geen afwijkende regels ten opzichte van andere werkgevers.

6.4.3. Omzetbelasting

De hogeschool is een wettelijk erkende onderwijsinstelling en valt daarmee in principe onder de vrijstellingsregels voor de omzetbelasting, althans voor het geven van onderwijs en de daarmee samenhangende levering van diensten en goederen. De vrijstelling geldt dus niet voor de instelling, maar is afhankelijk van de feitelijke (deel-)activiteiten. Voor het detacheren van personeel van de hogeschool naar bedrijven en/of instellingen ten behoeve van activiteiten bij die bedrijven en/of instellingen die niet onder vrijstellingsregels voor de Belasting Toegevoegde Waarde (BTW) vallen, moet de hogeschool wel omzetbelasting in rekening brengen en afdragen. Over de verkopen van niet aan het onderwijs gerelateerde zaken (conform de omzetbelastingwet), zoals koffie, thee, snoep en over de omzet van de restaurants, dient de hogeschool BTW af te dragen. De daarmee samenhangende betaalde BTW op de inkoop, de zogenaamde voorbelasting, mag daarbij in mindering worden gebracht. Datzelfde geldt voor het toe te rekenen deel van de ontvangen nota's voor huisvestingslasten, zoals schoonmaak, energie, e.d., zolang die toe te rekenen zijn aan belaste activiteiten (pro rata-regeling).

6.4.4. Onroerende zaakbelasting

De hogeschool betaalt onroerende zaakbelasting met betrekking tot haar panden. Om te borgen dat de hogeschool niet teveel belasting betaalt, worden deze aanslagen getoetst door een externe partij.

6.4.5. Vennootschapsbelasting

De rechtsvorm waarbinnen de hogeschool haar activiteiten ontplooit is een stichting. Winst maken is geen doelstelling van de hogeschool. De hogeschool doet met ingang van 1 januari 2016 een beroep op de subjectieve vrijstelling onderwijsinstellingen van artikel 6b, lid 1, onderdeel b Wet op de vennootschapsbelasting 1969. Dit is bevestigd door de Belastingdienst (d.d. 16 juni 2016) en moet jaarlijks intern worden getoetst. Bij wezenlijke veranderingen wordt dit voorgelegd aan de Belastingdienst. De hogeschool is zodoende subjectief vrijgesteld van het betalen van vennootschapsbelasting.