

Planning en Control Cyclus

<evt. subtitel>

Beschrijving

opdrachtgever	College van Bestuur
opdrachtnemer	BE&C
auteur	<i>Paul Logtens</i>
documenttype	<i>Instrument</i>
beleidscyclus	<i>Implementatie</i>
thema (sub-thema)	<i>kernkaders, onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg</i>
actualiteit	<i>Groen = Actueel</i>
status	<i>definitief</i>
Link met andere documenten	<i>Avans 2020, Kwaliteit in Beweging</i>
Korte samenvatting	<i>Dit document beschrijft de Planning en Control-cyclus op Avans-niveau voor het kalenderjaar 2018. Daarbij wordt de link gelegd tussen de bedrijfsvoering en de inhoudelijke kwaliteitszorg van Avans.</i>
geldend voor	<i>Avansbreed + alle organisatieonderdelen.</i>
looptijd	<i>Kalenderjaar 2018</i>
datum	<i>28-11-2017</i>
vaststelling	<i>Door CvB op 21 november 2017. Besluitnummer: 2017-162.</i>

Planning & Control Cyclus

Stichting Avans Hogeschool

Colofon

datum 28-11-2017
auteurs BE&C
versie Definitief 1

datum 28-11-2017

auteur BE&C

pagina 2 van 14

Versiebeheer

Versie	Datum	Door	Wijzigingen
C1	06-09-17	Paul Logtens	Planning & Controlcyclus aangepast naar de uitgangspunten van Kwaliteit in Beweging– bedoeld als ‘praatstuk’
C2	27-09-17	Paul Logtens	Wijzigingen o.b.v. feedback BE&C.
D1	29-09-17	Paul Logtens	Wijzigingen o.b.v. feedback KiB (Martijn Arts)
D2	19-10-17	Paul Logtens	Wijzigingen o.b.v. feedback DFS, werkgroep Inhoudsrijkgesprek en Stuurgroep KiB
D3	10-11-17	Paul Logtens	Wijzigingen o.b.v. bespreking in stuurgroep KiB
DEF1	28-11-17	Paul Logtens	Wijzigingen n.a.v. bespreking in CvB-vergadering

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Definities	4
1.2	Reikwijdte en doelstelling	4
1.3	Positionering ten opzichte van ander beleid	5
1.4	Uitgangspunten	5
2	Planning & Control cyclus	6
2.1	Het instrumentarium	6
2.2	PDCA	8
2.3	Deelnemingen	10
3	Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de P&C-cyclus	11
3.1	College van Bestuur (CvB)	11
3.2	Directeur	11
3.3	Beleids evaluatie en –control (BE&C)	11
3.4	RACI	11
4	Impact op middelen, ingangsdatum, implementatie en evaluatie	12
4.1	Impact op middelen	12
4.2	Effectieve ingangsdatum	12
4.3	Implementatie	12
4.4	Evaluatie	12
5	Tot slot	13
	Bijlage 1: Opzet P&C-cyclus Stichting Avans Hogeschool	14

1 Inleiding

Dit document beschrijft de opzet van de planning en control-cyclus (P&C-cyclus) van de Stichting Avans Hogeschool (Avans). Het geeft weer hoe Avans de PDCA-cyclus op Avans-niveau ingericht heeft. De P&C-cyclus staat niet op zichzelf. Het is een uitwerking van het bestuurs- en beheersreglement en sluit aan bij de uitgangspunten van Kwaliteit in Beweging. Daarnaast zijn de verschillende elementen van Kwaliteit in Beweging ook onderdeel van de uitoefening van de P&C-cyclus (o.a. IKZR, standaarden en het inhoudsrijk gesprek).

1.1 Definities

Inhoudsrijk gesprek: Bij Avans wordt tussen de Check en de Act van de PDCA-cyclus een inhoudsrijk gesprek gevoerd: een open en eerlijk gesprek tussen de betrokken stakeholders waarin op basis van verzamelde informatie geconcludeerd wordt hoe het bedrijfsonderdeel ervoor staat en hoe het verder moet.

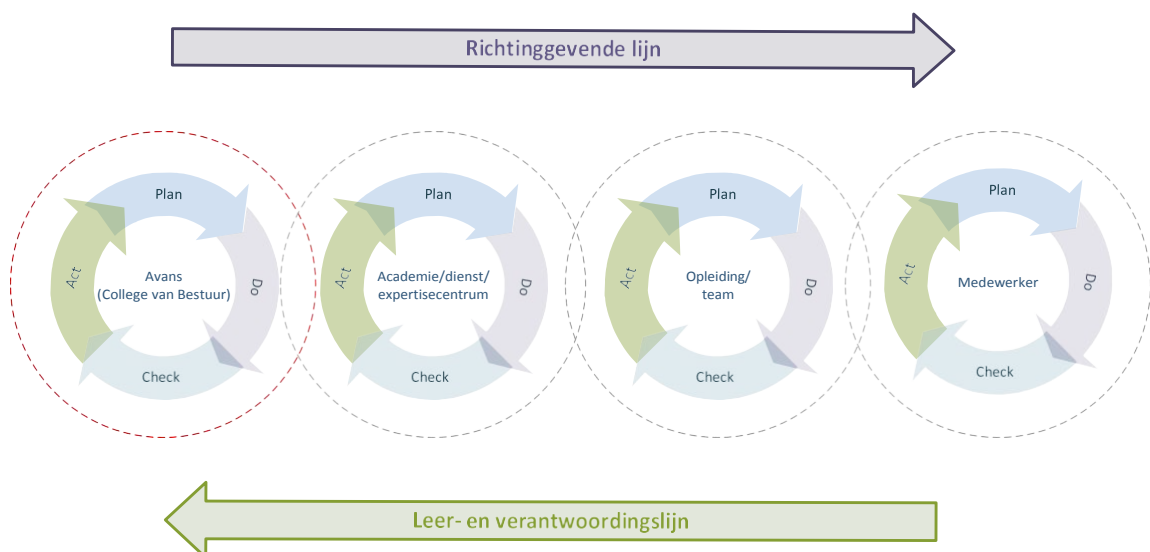
Planning en Control-cyclus: geeft de gezamenlijke timing aan van het werken aan kwaliteit, inclusief de formele momenten voor de inhoudsrijke gesprekken. Op deze wijze werken we systematisch en integraal aan het formuleren van onze ambities, de realisatie daarvan en de aansturing van en verantwoording over de voortgang.

PDCA: Plan, Do, Check, Act, d.w.z. het proces van plannen maken, het uitvoeren daarvan, het evalueren van de voortgang en het bijsturen van de plannen.

Bedrijfsonderdeel: academies, diensteenheden en CoE BBE

1.2 Reikwijdte en doelstelling

Om de kwaliteit te borgen worden op meerdere niveaus binnen Avans PDCA-cycli vormgegeven. De verschillende niveaus worden ondersteund door een eigen P&C-cyclus. De verschillende niveaus dienen op elkaar aan te sluiten. Dit document beschrijft de P&C-cyclus op Avans-niveau (zie roodomrande cirkel in onderstaande figuur).



De doelstelling van de P&C-cyclus is primair het tijdig inzicht krijgen in de doelrealisatie van Avans, zodat het mogelijk is het tijdig bij te sturen in de planning van de doelrealisatie en / of het tijdig aanpassen van de inzet van middelen en / of het aanpassen van het plan zelf. Het kan daarnaast ook een handig hulpmiddel zijn bij de inrichting van de P&C-cyclus binnen de eenheid. De verschillende cycli horen op elkaar aan te sluiten.

1.3 Positionering ten opzichte van ander beleid

De P&C-cyclus op Avans-niveau is een uitwerking van de kaders zoals ze beschreven zijn in het bestuurs- en beheersreglement en in kwaliteit in beweging. In de kwaliteitsplannen van de bedrijfsonderdelen staat de P&C-cyclus beschreven van de onderliggende niveaus. Daarin wordt geborgd dat de cycli aansluiten op de Avans P&C-cyclus.

1.4 Uitgangspunten

Voor de opzet van de P&C-cyclus gelden de volgende uitgangspunten:

- De cyclus dient zoveel mogelijk aan te sluiten op de onderwijscyclus (onderwijsjaar) en de financiële cyclus (kalenderjaar).
- De planningscyclus en de controlcyclus moeten op elkaar aansluiten.
- De P&C-cyclus borgt een goede balans tussen sturen en verantwoorden.

2 Planning & Control cyclus

In dit hoofdstuk worden de elementen van de P&C-cyclus van Avans Hogeschool beschreven. De deelnemingen volgen een eigen cyclus die op deelgebieden aansluit bij de cyclus van Avans Hogeschool. In paragraaf 2.3 staat vermeld welke onderdelen door de deelnemingen gevolgd worden.

2.1 Het instrumentarium

Ambitieplan

Het ambitieplan beschrijft de meerjarig strategische koers en geeft daarmee het kader voor de andere beleidsterreinen, samen met de onderliggende onderwijsvisie, de visie op valorisatie en de nota onderzoeksbeleid. Het ambitieplan wordt minimaal één keer in de zes jaar herzien.

Informatie voor het vormen van het ambitieplan zijn een omgevingsanalyse, een evaluatie van de realisatie van de huidige ambitie en de uitkomsten van de integrale kwaliteitszorgreview. Het resultaat is de strategische koers van Avans.

Planningsbrief (mei)

Op basis van het ambitieplan wordt jaarlijks een planningsbrief opgesteld met als doel kaders en (beleids)uitgangspunten vast te stellen voor het daarop volgende kalenderjaar. De planningsbrief geeft een financieel kader aan de organisatieonderdelen voor de begroting van het daarop volgend kalenderjaar en geeft expliciete beleidskeuzes aan. Tevens wordt in de planningsbrief beschreven aan welke drijvende thema's het opvolgende jaar prioriteit wordt gegeven. Input voor de planningsbrief zijn de resultaten van de jaarlijkse integrale kwaliteitszorgreview (IKZR).

Schouw- / marap I-gesprek (juni)

Het schouw- / marap I- gesprek is een inhoudsrijk gesprek waarin enerzijds de resultaten van marap-I en de daaraan verwante analyses¹ besproken worden (zijn we goed bezig?). Anderzijds wordt er vooruit gekeken naar het opvolgende jaar. Er wordt gezamenlijk richting geven aan de op te stellen meerjaren businessplannen (waar willen we naar toe?)². De inhoud van de planningsbrief, de analyses uit marap I van het huidige jaar (zie onder) en een omgevingsanalyse van het bedrijfsonderdeel vormen de input voor het schouwgesprek. Indien relevant gelden de resultaten uit audits en beleidsevaluaties ook als input. In de periode van het schouwgesprek vinden eveneens de eerste twee stappen van het besluitvormingsproces projectmanagement plaats. Dit leidt tot indienen van projectdefinities van projecten waarvoor centraal innovatiebudget aangevraagd wordt voor het volgende kalenderjaar.³

(meerjaren) businessplan en –begroting (oktober)

Het businessplan bestaat uit een meerjarenplan, een jaarplan en jaarbegroting.

¹ O.a. zelfevaluatie van de onderwijsvisie.

² In het schouw- / marap I-gesprek omvat zowel de jaarcyclus als de meerjarencyclus aan de orde. Dit vereist een duidelijke agenda voor het gesprek.

³ Zie notitie besluitvormingsproces PM

In het meerjarenplan wordt de koers van het bedrijfsonderdeel beschreven, die vervolgens is uitgewerkt in meerjarendoelstellingen. Zij dienen als leidraad voor het jaarplan.

In het jaarplan en de begroting formuleren bedrijfsonderdelen⁴ de (beleids)doelstellingen, de daarvoor benodigde middelen en ondersteuning, risico's en eventuele maatregelen⁵. De directie verantwoordt zich over de aannames in de begroting, de verwachte ambitierealisatie en de behoefte aan middelen en ondersteuning. Bij het businessplan worden eveneens de uitgewerkte projectcontracten ingediend. De diensteenheden formuleren enerzijds doelstellingen voor het optimaliseren van de eigen eenheid. Anderzijds nemen zij doelstellingen op als ondersteuner van andere eenheden bij de totstandkoming van hun businessplan.

Input voor het businessplan en het inhoudsrijke gesprek daarover tussen CvB en directie zijn eventuele afspraken die gemaakt zijn tijdens het schouwgesprek, een omgevingsanalyse, de analyses uit marap II van het huidige jaar (zie onder) en indien dit relevant is, resultaten uit audits en beleidsevaluaties. In het businessplangesprek worden de (strategische) keuzes besproken en afspraken gemaakt. De penvoerend directeur van een expertisecentrum voert een gesprek over het jaarplan met het CvB.

Uitvoering (continu)

Tijdens de uitvoering wordt toegezien door de directies op de uitvoering en vindt een bijstelling plaats indien nodig. De portefeuillehouder van het CvB heeft een periodieke bila met de directeur. Dit is een informele overlegvorm over voortgang, kwaliteitscultuur en incidenten die de verbindende factor is tussen de meer formele contactmomenten in de P&C-cyclus.

Financiële marap (februari, maart, april, mei, juni, september, oktober, november, december)

Het doel van de financiële marap is om inzicht te geven in de (verwachte) financiële resultaten, zodat tijdig bijgestuurd kan worden. De directie draagt zorg voor een analyse op de (verwachte) financiële doelrealisatie ten opzicht van de begroting. Zij kunnen hiervoor gebruik maken van de basisinformatie over de werkelijke financiële resultaten t/m de periode en haar prognose.

Marap (mei, september, februari) / marap III-gesprek

Driemaal per jaar geeft de directie van een bedrijfsonderdeel inzicht in de voortgang van de in het businessplan geformuleerde doelen, de risico's die daarbij onderkend worden en eventuele maatregelen, de behaalde resultaten en de uitputting van de financiële middelen. De tengeleidebrief die voorafgaand opgesteld wordt door BE&C, geeft de kaders aan waaraan de marap dient te voldoen. Voor de managementrapportage kan gebruik worden gemaakt van de bedrijfsvoeringsinformatie in het P, F, en S domein. Het kader voor de informatievoorziening is uitgewerkt in de standaarden⁶. De beschikbaarheid is afhankelijk van de stand van zaken van de ontwikkeling van managementinformatie. Indien daar aanleiding toe is vormen ook de resultaten van audits en beleidsevaluaties input voor de marap. Een aantal onderwerpen leent zich niet om iedere marap te bespreken. Deze onderwerpen worden gespreid over de drie marap's, dit zijn:

⁴ Inclusief expertisecentra.

⁵ De kaders van risicomanagement staan beschreven in het Risicomanagementbeleid.

⁶ We willen kwaliteit inzichtelijk maken, zodat het tastbaar, voelbaar, overdraagbaar en blijvend is. Daarom zijn er drie gezamenlijke Avans-standaarden geformuleerd vanuit de visie op onderwijs, de visie op valorisatie, het onderzoeksbeleid, Avans 2020 en de besturingsfilosofie. Om het inhoudsrijke gesprek te faciliteren, is meer concrete invulling van de standaarden nodig en is het wenselijk dat deze standaarden worden voorzien van betrouwbare informatie. Dit is uitgewerkt in de Standaarden en is vastgesteld door het CvB.

Marap I: Zelfevaluatie onderwijskwaliteit
Marap II: Analyse NSE en analyse HBO-monitor
Marap III: Analyse resultaten Onderzoek en valorisatie en de (financiële jaarafsluiting)

De expertisecentra rapporteren enkel in marap III.
Naar aanleiding van de marap III wordt een inhoudsrijk gesprek gevoerd tussen de directie en het CvB.

Integrale Kwaliteitszorgreview (IKZR)

De IKZR is een inhoudsrijk gesprek op strategisch Avans-niveau. Naast de basisvragen van het inhoudsrijke gesprek, wordt ook de vraag gesteld of het kwaliteitssysteem als zodanig naar wens functioneert. Vanwege het strategische en integrale karakter van dit inhoudsrijk gesprek, is een stevige voorbereidende analyse van interne en externe informatie gewenst om te faciliteren dat het gesprek voldoende concrete diepgang kan bereiken. Het omvat ook daarmee ook strategisch risicomangement. De output van de IKZR bestaat uit verbeterpunten voor kwaliteitsverbetering.

Jaarverslag / jaarrekening

Eens per jaar publiceert Avans een geïntegreerd jaarverslag. Daarmee legt zij verantwoording af naar de stakeholders van Avans over de behaalde resultaten en de wijze waarop zij tot stand zijn gekomen, de risico's en de beheersmaatregelen.

Daarbij worden minimaal de wettelijke eisen voor de jaarverslaggeving gevolgd. Bij het opstellen wordt o.a. gebruik gemaakt van informatie voortkomend uit marap I, II en III, alsmede audits en beleidsevaluatie en de management letter van de accountant.

Bijsturen

Na marap I en marap II wordt door het CvB vastgesteld of er noodzaak is om een begrotingswijziging door te voeren, dan wel de gestelde doelen aan te passen of enigszins andere maatregelen te nemen. Dit kan zowel centraal plaatsvinden als op eenheid niveau. Een begrotingswijziging vindt alleen plaats na een besluit tot begrotingswijziging van het CvB, dit leidt dan tot een budgetaanpassing. Om te kunnen sturen op het realiseren van de begroting wordt een eventuele aanpassing van de budgetten beperkt tot twee momenten per jaar (marap I en marap II).

2.2 PDCA

Drie vormen van bijsturing

De P&C-cyclus borgt de PDCA op Avansniveau. De cyclus draagt zorg voor:

- kort-cyclische bijsturing, d.m.v. de financiële maraps;
- Bijsturing en / of aanpassing van het plan d.m.v. de management rapportages I en II;
- Verbinding tussen de jaarcycli. Dit wordt geborgd doordat marap III input is voor de planningsbrief, marap I input is voor het schouwgesprek en marap II input is voor het businessplan.

Inhoudsrijke gesprekken

De bijsturing wordt vormgegeven door drie inhoudsrijke gesprekken tussen directie en CvB. Het doel van het inhoudsrijke gesprek is te kijken naar de doelen die aan het begin van de periode gesteld zijn en of die bereikt zijn, of het nog steeds de juiste doelen zijn, en of ze misschien ook anders, beter bereikt (hadden) kunnen worden. Er wordt gekeken naar wat er

de afgelopen periode geleerd is – en hoe dat geleerde voor de toekomst vastgehouden kan worden. Het inhoudsrijke gesprek vindt plaats tussen de Check en de Act van het de PDCA. De informatie en rapportages vormen input voor het inhoudsrijk gesprek. Informatie komt immers pas tot waarde als daar het goede gesprek over gevoerd wordt. De besluiten en acties die volgen uit de gesprekken worden vastgelegd. Het inhoudsrijk gesprek wordt tenminste bijgewoond door twee leden van het CvB, de directie van het desbetreffende bedrijfsonderdeel en de management controller van BE&C. De expertisecentra rapporteren enkel in marap III. Hierbij sluit ook de manager van het EC aan.

De volgende inhoudsrijke gesprekken hebben een formele status in de P&C-cyclus:

- Het schouwgesprek: de directeur voert hierin de regie.
- Het businessplangesprek: de portefeuillehouder van het CvB voert hierin de regie.
- Het marap III gesprek: het CvB-lid dat de desbetreffende academie niet in de portefeuille heeft voert hierin de regie.
- De Integrale Kwaliteitszorgreview.

De verschillende cycli en de verbinding tussen de cycli staat weergegeven in bijlage 1.

2.3 Deelnemingen

In onderstaande tabel staat middels een X aangegeven welk instrumentarium gevolgd wordt door de betreffende deelnemingen van de Stichting Avans. Er wordt in dit proces gebruik gemaakt van een andere informatievoorziening, die is toegespitst op de eigenheid van de betreffende deelneming. De leden van het CvB vervullen hier de rol van bestuurder van de deelneming of als aandeelhouder, conform mandatering.

Instrument	Avans Contractactiviteiten BV	Avans Hogeschool BV (Avans+)	Juridische Hogeschool
(meerjaren) BP en -begroting	X ⁷	X	X ⁸
Marap I			X
Marap II			X
Marap III			X ⁹
Jaarrekening / jaarverslag	X	X	X

⁷ Er wordt jaarlijks enkel een jaarbegroting hiervoor opgesteld, er is geen sprake van een businessplan gezien de zeer beperkte activiteiten.

⁸ BP en –begroting en Marap II worden in dezelfde vergadering besproken.

⁹ Marap III en de jaarrekening / jaarverslag worden in dezelfde vergadering besproken.

3 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de P&C-cyclus

3.1 College van Bestuur (CvB)

Het CvB is eindverantwoordelijk en stelt het beleid en P&C-cyclus vast. De portefeuillehouder Financiën is het bestuurslid dat de P&C-cyclus in zijn portefeuille heeft en is het eerste aanspreekpunt van het CvB¹⁰. Tevens is hij eindverantwoordelijk voor de regie op de P&C-cyclus. Daarnaast is het CvB eindverantwoordelijk voor het ambitieplan, strategievoering en de doelrealisatie van Avans en zet het de kaders uit van het te voeren beleid in de planningsbrief.

3.2 Directeur

De directeur is verantwoordelijk voor de doelrealisatie van zijn verantwoordelijkheidsgebied. Tevens is hij verantwoordelijk voor het tijdig, volledig en juist rapporteren volgens de vastgestelde P&C-cyclus en beleidsafstemming.

3.3 Beleidsevaluatie en –control (BE&C)

De verantwoordelijkheid van de regie op de P&C-cyclus ligt bij BE&C. De concerncontroller is eindverantwoordelijk voor BE&C.

3.4 RACI

De verantwoordelijkheden zijn samengevat in onderstaande RACI tabel, waarbij:

- De R staat voor verantwoordelijk;
- De A staat voor eindverantwoordelijk;
- De C staat voor betrokken;
- De I staat voor geïnformeerd.

	CvB	Directeur	BE&C
Opzet P&C cyclus	A	C / I	R
Doelrealisatie	A	R	I
Kaders stellen	A / R	C / I	I
Beleidsafstemming	A	R	I
Tijdig, volledig en juist rapporteren	I	A / R	I
Regie Schouwgesprek		R	
Regie Marap BP gesprek	R (portefeuillehouder)		
Regie Marap III gesprek	R (niet portefeuillehouder)		

¹⁰ De kaders van kwaliteit in beweging worden ingebed in de P&C-cyclus. De portefeuillehouder kwaliteit blijft eindverantwoordelijk voor kwaliteit in beweging.

4 Impact op middelen, ingangsdatum, implementatie en evaluatie

In dit hoofdstuk wordt de impact op middelen, beoogde ingangsdatum, wijze van implementatie en evaluatie beschreven.

4.1 Impact op middelen

Geen.

4.2 Effectieve ingangsdatum

De effectieve ingangsdatum is per 1 januari 2018, d.w.z. marap III van het jaar 2017 zal voor het eerst een andere vorm krijgen.

4.3 Implementatie

De implementatie van de nieuwe P&C-cyclus zal plaatsvinden vanuit de reguliere werkzaamheden. BE&C is verantwoordelijk voor een goede inbedding. De inbedding van het kwaliteitssysteem wordt gestuurd vanuit het project Kwaliteit in Beweging.

4.4 Evaluatie

Evaluatie van de P&C-cyclus is onderdeel van de Integrale Kwaliteitszorg Review (IKZR).

5 Tot slot

Dit beleid is vastgesteld door het CVB van Avans Hogeschool dd. 21 november 2017

Aanpassingen van dit beleid worden aangekondigd via iAvans en de meest recente versie is eveneens gepubliceerd op iAvans.

Voor vragen of opmerkingen met betrekking tot dit beleid kunt u terecht bij de concerncontroller

Bijlage 1: Opzet P&C-cyclus Stichting Avans Hogeschool

PDCA	P&C cyclus	Doel	Frequentie	Informatie		Inhoudsrijk gesprek	Tijdsplan															
				Stuurinformatie	Verantwoordingsinformatie		jaar T-1			jaar T						jaar T+1						
							sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
PLAN	Ambitieplan	Het vormen van een meerjarig kader voor de andere beleidsterreinen, samen met de onderliggende visie op onderwijs, visie op valorisatie en nota onderzoeksbeleid	1 x per 6 jaar	- Omgevingsanalyse - Evaluatie ambitierealisatie - Integrale kwaliteitszorgreview	- Strategische koers	De totstandkoming van het ambitieplan volgt een aparte planning																
	Planningsbrief	Vaststellen van kaders en (beleids)uitgangspunten	1 x per jaar	- Uitkomsten uit marap 3 jaar t-1 - Resultaten IKZR	- Financieel kader - Beleidskeuzes																	
	Schouwgesprek	Richting bepalen aan de te ontwikkelen meerjarenplannen	1 x per jaar	- Inhoud planningsbrief - Omgevingsanalyse bedrijfssonderdeel - Analyses marap I - Resultaten audits en	- Projectdefinitie (innovatiebudget)																	
	(Meerjaren) BP / (Meerjaren)begroting**	Afspraken maken over de doelstellingen en de daarvoor benodigde middelen en ondersteuning	1 x per jaar	- Afspraken schouwgesprek (evt) - Analyses marap II - Resultaten audits en beleidsevaluaties (ad hoc)	- Aannames in de begroting - Verwachte ambitierealisatie - Behoeftte aan middelen en ondersteuning - Projectcontract (innovatiebudget) - Risico-inventarisatie																	
DO	Uitvoering	Toezen op de uitvoering van het businessplan en zonodig kleine zaken aanpassen	Continue			Bila portefeuillehouder CvB en directeur****																
CHECK	Financiële marap 1, 2, 4, 5, 7, 8	Inzicht in de (verwachte) financiële resultaten, zodat bijgestuurd kan worden indien nodig	9x per jaar	Werkelijke financiële resultaten t/m de periode en prognose t.o.v. begroting	- Analyse financiële doelrealisatie																	
	Management rapportage I***	Inzicht in de voortgang van de in het businessplan geformuleerde doelen, de risico's die daarbij onderkend worden en de beheersmaatregelen, de behaalde resultaten en de uitputting van de financiële middelen.	3x per jaar	- Bedrijfsvoeringsinformatie P, F, S - Tengeleidebrief - Resultaten audits en beleidsevaluaties (ad hoc)	- Analyse doelrealisatie - Zelfevaluatie onderwijsvisie	In combinatie met schouwgesprek																
	Management rapportage II***	Zie Marap I		- Bedrijfsvoeringsinformatie P, F, S - Tengeleidebrief - NSE - Resultaten audits en beleidsevaluaties (ad hoc) - HBO monitor	- Analyse doelrealisatie - Analyse NSE - Analyse HBO monitor	In combinatie met BP-gesprek																
	Management rapportage III**	Zie Marap I		- Bedrijfsvoeringsinformatie P, F, S - Tengeleidebrief - Resultaten Onderzoek en Valorisatie - Resultaten WBO - Resultaten audits en	- Analyse doelrealisatie - Analyse resultaten Onderzoek en valorisatie	CvB en directie CvB en EC																
	Integrale Kwaliteitszorgreview			- diverse interne en externe informatie, o.a. strategische risico's. - Verantwoordingsinformatie marap3 - Wettelijke eisenjaarsevaluatie - Resultaten audits en beleidsevaluaties (ad hoc) - Management letter	- Verbeterpunten voor kwaliteitsverbetering - Geïntegreerd jaarverslag	Directeuren en CvB gezamenlijk																
ACT	Begrotingswijziging Bijstelling doelen Maatregelen		0 tot 2x per jaar			Netwerken, MC****																

* Geldt ook voor Avans Contractactiviteiten BV, Avans Hogeschool BV en de Juridische Hogeschool (JHS) - er wordt gebruik gemaakt van een andere informatievoorziening, derhalve volgen zij niet de kolommen frequentie en informatie
 ** Geldt ook voor Avans Hogeschool BV en de Juridische Hogeschool (JHS) - er wordt gebruik gemaakt van een andere informatievoorziening, derhalve volgen zij niet de kolommen frequentie en informatie
 *** Geldt ook voor de Juridische Hogeschool (JHS) - er wordt gebruik gemaakt van een andere informatievoorziening, derhalve volgen zij niet de kolommen frequentie en informatie
 **** Formeel niet als een inhoudsrijk gesprek gedefinieerd. De aangegeven onderwerpen kunnen hier echter wel besproken worden.

Legende

- Doorgetrokken lijn
- Onderbroken lijn
- Zwarte lijn
- Rode lijn
- Blauwe lijn

jaar T-1
 jaar T
 jaar T+1
 input voor ...
 kan leiden tot ...
 verbinding tussen de jaarcyclus
 Aanpassing / bijsturing van plan
 Kortcyclische bijsturing