



**HOTELSCHOOL
THE HAGUE**

Hospitality Business School



Successfully navigating a pivotal strategy, transforming into a future-proof hub of excellence

Jaarverslag 2023

Copyright

©HTH, The Netherlands

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the Hotelschool The Hague.

Inhoudsopgave

Bericht van College van bestuur	4
1 Jaaroverzicht 2023 in cijfers	6
2 Strategie en uitvoering	8
2.1 Doelstelling en Resultaten 2023 – Overzicht en Realisatie	11
3 Onderwijs	14
3.1 Onderwijsprogramma's	15
4 Onderzoek	20
4.1 Research Centre	21
5 Studenten	25
5.1 Studentenaantallen en studiesucces	26
6 Medewerkers	32
6.1 Medezeggenschap	40
6.2 Strategische samenwerking	42
6.3 Governance	44
6.4 Privacy, cybersecurity, kennis en informatie veiligheid	56
6.5 Kwaliteitsafspraken	58
6.6 Bedrijfsvoering	63
6.7 Duurzaamheid	65
6.8 Risicomanagement	68
7 Financieel beleid	70
7.1 Toelichting resultaat en balans	71
7.2 Resultaat en balans 2023	73
7.3 Kengetallen	75
7.4 Investeringsbeleid	76
7.5 Inkoopbeleid	77
7.6 Treasurybeleid	79
7.7 Naleving wet- en regelgeving	81
7.8 Remuneratie	84
7.9 Continuïteitsparagraaf	85
Bijlage Jaarrekening 2023 geconsolideerd	88
Bijlage Onderzoek	125
Bijlage Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen	129

Bericht van College van Bestuur

Wat waren de belangrijkste ontwikkelingen van 2023 in de ogen van de leden van het College van Bestuur van Hotelschool The Hague (HTH)? De CvB-leden blikken terug, maar vatten eerst het jaar in enkele woorden samen: afrondende fase van het vernieuwde bachelorcurriculum, accreditaties, eindfase van de interne veranderingen, internationalisering en 'HTH Vision beyond 2030' en het institutioneel plan 2024-2027.

Met veel plezier presenteren we het jaarverslag 2023 van de HTH, een weergave van wat wij met elkaar hebben bereikt. Bij het samenstellen ervan wordt ons nog eens extra duidelijk dat we trots mogen zijn. 2023 markeerde het afsluiten van een strategische periode en het is tijd om de balans op te maken. Het afgelopen jaar is succesvol verlopen en belangrijke doelstellingen voor 2023 zijn behaald, met wel één kanttekening. Helaas heeft het afgelopen jaar ons financiële resultaat niet aan onze verwachtingen voldaan, met een aanzienlijke budgetoverschrijding. Dit is mede het gevolg van de vele veranderingen die we hebben doorgevoerd, waardoor we meer gebruik hebben gemaakt van externe inhuur en het aannemelijk is dat het gerelateerd is aan de stijging van langdurig verzuim. Andere factoren zijn de stijgende energiekosten en een aantal onvoorziene tegenvallers.

De verdere uitrol van de vernieuwing van het onderwijsprogramma is gerealiseerd. Een curriculum vernieuwing heeft altijd veel voeten in de aarde, je neemt afscheid van het oude vertrouwde en omarmt de nieuwe opzet, vakken en perspectieven. We zijn er bijna met de uitrol, begin 2024 nog twee semesters en daarna begint het bijstellen en continue verbeteren. We zijn trots dat te midden van een curriculuminnovatie de studenttevredenheid en het studiesucces hoog zijn gebleven, waarbij het bachelorprogramma voor het tiende opeenvolgende jaar op de eerste plaats staat onder de publieke Hospitality Management-programma's in de 'Keuzegids'. De onderwijskwaliteit is verbeterd, dankzij de inzet van onderwijsteams en de betrokkenheid van de gehele HTH-community.

In het academisch jaar 2023-2024 worden onze drie opleidingen geaccrediteerd door de NVAO. Accreditatie is altijd een goed en mooi moment van reflectie. Het geeft ons de kans te laten zien welke ontwikkeling we hebben doorgemaakt. De Master in Leading Hotel Transformation is eind 2023 geaccrediteerd door de NVAO, dit betrof een accreditatie van de NVAO-standaarden en het bereikte eindniveau van onze afgestudeerden. Deze kwaliteitscheck is een mooie opsteker voor de nog jonge opleiding. De voorbereidingen voor de accreditatie van de Bachelor Hospitality Management en de Master of International Hospitality Management verlopen goed en we kijken vol vertrouwen uit naar de visitaties in mei 2024. De inspanningen voor ons voortdurende streven naar excellentie zijn in 2023 erkend in de resultaten van de Elsevier Best Studies 2023-enquête, waarbij de Master in International Hospitality Management zelfs een gouden medaille ontving voor opmerkelijke prestaties onder de Nederlandse universiteiten en hogescholen.

Het college heeft zeer actief deelgenomen aan het debat in de Vereniging Hogescholen over internationale studenten. Het aanbieden van een Engelstalig programma is essentieel om studenten voor te bereiden op de internationale hotelindustrie. Dit is een industrie waarbij de gast centraal staat, van Bangkok tot Sydney, van New York tot Amsterdam. Het is evident dat de hospitality-industrie een internationaal werkveld betreft met voornamelijk internationale gasten en veelal internationale collega's. Onze afgestudeerden zijn de leiders van de toekomst en van hen wordt verwacht dat zij goed voorbereid zijn op de eisen die de hotelindustrie van ze vergt. Daarvoor hebben ze naast vele andere onderwerpen, interculturele kennis en ervaring nodig, dat is een voorwaarde van onze industrie. Dit verwerven ze door te leven en te studeren in een internationale leeromgeving. We beschouwen het onze taak en plicht om onze studenten zo goed mogelijk voor te bereiden voor hun toekomst, dat doen we met veel passie en bevologenheid. Daarbij komt dat uit ons alumni-onderzoek 60% van de internationale studenten aangeeft na afstuderen in Nederland te blijven. Ze dragen daarmee bij aan de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de Nederlandse economie. Alle HTH-studenten wonen verplicht in het internaat gedurende het eerste jaar van de opleiding. En tot slot; de drie redenen waarom studenten HTH kiezen is op nummer 1 de internationale reputatie en direct gevolgd door de internationale omgeving en de aansluitend toekomstige carrièremogelijkheden. In de woorden van Anand Mahindra, wij zijn ervan overtuigd dat: *"In today's interdependent world, a global mindset is not optional—it is a strategic imperative."*

In 2023 hebben we de visie 'HTH Vision Beyond 2030' gelanceerd en is het institutioneel plan 2024-2027 goedgekeurd en start de implementatie op 1 januari 2024. Voor de komende 4 jaar wordt een voortzetting van de positieve trends verwacht, binnen budget met kansen voor verdere kwaliteitsverbetering, procesoptimalisaties en innovatie. Sturend op de nieuwe ingezette koers.

Met vriendelijke groet,

Regine von Stieglitz – Voorzitter College van Bestuur
Rogier Busser – Dean en lid College van Bestuur
Jan Willem van Brouwershaven – Lid College van Bestuur



1. Jaaroverzicht 2023 in cijfers

Impact studenten



2.541 studenten ingeschreven



27% internationals
55 nationaliteiten



Instroom nieuwe studenten

184 Februari **399** September

30 Masters **38** Int. fast-track

1.376 kandidaat studenten selectie-procedure (13,5% meer dan 2022)



Diploma's

474 Bachelor **14** MBA **7** MA

* Studieduur BA gem. **4,59** jaar t.o.v. 4,92 jaar in 2022



NSE Tevreden studenten

80% Amsterdam **77%** Den Haag



10 jaar

op rij de beste publieke hotelschool van Nederland!
Keuzegids 2023

BA, MA, MBA Alumni

88% van alle afgestudeerden beginnen hun carrière in de hospitality-industrie of starten bij een organisatie waar gastvrijheid een verschil maakt

60% internationale studenten blijft in Nederland

94% van alle afgestudeerden heeft binnen 3 maanden een baan

97% van de afgestudeerden van HTH zal de opleiding aanraden

Impact onderwijs

De opleiding Master in Leading Hotel Transformation is in 2023 geaccrediteerd door de NVAO. Een compliment voor alle betrokken collega's en studenten.



De HTH Sustainability Challenge is de grootste Studenten challenge wereldwijd op het gebied van Hospitality.

73 deelnemende universiteiten, HTH studenten team **tweede plaats** in finale.

460 internationale praktijk stages

440 afstudeerstages waarvan

204 internationaal

317 nieuwe stagebedrijven wereldwijd

Impact collega's



277 HTH medewerkers (248,5 FTE)

57% vrouw **43%** man



21% internationals

24 nationaliteiten

6,3% ziekteverzuim

34% ervaart hoge werkdruk



7,12 cijfer tevredenheid 2023



Opleidingsniveau docenten

90,8% masterniveau of PhD

Impact onderzoek

- Onderzoekers besteden **15%** van hun tijd aan onderwijs.
- Professional Doctorate is aan HTH-portfolio toegevoegd.
- Wetenschappelijke integriteit ethische commissie ingesteld en voorzitter benoemd.
- HTH host geweest van 4^e Internationaal Onderzoeksymposium, 'Hospitality Robotics: Experience, Engineering, Ethics': **57** deelnemers, **19** universiteiten.

Impact Nationaal Onderwijs programma

Ook in 2023 ontving HTH extra geld van de Rijksoverheid uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Die extra middelen zijn bedoeld om negatieve gevolgen van covid-19 voor studenten te beperken. Samen met studenten en collega's is een bestedingsplan opgesteld en is de uitvoering uitgerold. 2023 is het laatste jaar dat Hogescholen gebruik konden maken van de NPO gelden.

Impact kwaliteitsafspraken

Door de invoering van het leenstelsel ontvangen hogescholen extra geld om te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Dit is zichtbaar door inzet van docenten voor extra begeleiding van studenten. Ook is het studentenwelzijn verhoogd. Verschillende projecten worden met behulp van studenten uitgevoerd.

Impact financieel

- Totale omzet HTH **€43.624k**
- Resultaat **-€ 2.126k**
- Solvabiliteit doel **minimaal 30%** en resultaat **36,2%**
- Liquiditeit doel **minimaal 0,70** en resultaat **0,38**

Impact duurzaamheid





2. Strategie en uitvoering

Als gespecialiseerde Hogeschool streeft HTH ernaar een toonaangevend internationaal kennisinstituut te zijn, met innovatief, hoogwaardig onderwijs en onderzoek dat een sterke relevantie heeft voor het bedrijfsleven en de samenleving. HTH speelt al bijna een eeuw een cruciale rol in hoger onderwijs voor de internationale hospitality managementbranche. Bekend om haar toewijding aan de hospitality-industrie en daarbuiten, heeft de HTH haar plek verzekerd onder de beste hospitality universiteiten ter wereld. Afgestudeerden van HTH zijn zeer gewild in de sector, bij leveranciers en in andere sectoren waar hospitality een significante impact heeft.

Het verslagjaar markeert het afronden van een strategische periode 2018-2023, getiteld 'Creating Hospitality Future Together'. Met deze strategie heeft HTH zich gericht op de verwezenlijking van de volgende strategische doelstellingen:

1. We willen behoren tot de top 3 van hospitality business schools wereldwijd.
2. We streven naar een directe bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG).
3. We intensiveren onze community.

Het was een strategische periode waarin aanzienlijke veranderingen hebben plaatsgevonden.

Als internationale kleinschalige hogeschool biedt de instelling onderwijs en onderzoek aan op twee locaties: Den Haag en Amsterdam. Met een diverse studentenpopulatie van 2.541 studenten bestaande uit 55 verschillende nationaliteiten biedt HTH Engelstalige programma's; een bachelorprogramma en twee masterprogramma's in Hospitality Management. De instelling wordt ondersteund door een toegewijd team van 277 medewerkers uit 24 verschillende landen.

HTH heeft erkenning gekregen voor haar excellentie, waarbij Keuzegids de school wederom erkent als de beste openbare hospitality managementschool in Nederland. Dit is de tiende opeenvolgende keer dat HTH deze kwalificatie verkrijgt, een opmerkelijke prestatie! Bovendien bekleedt HTH de 9e positie in de QS-ranglijst in de categorie van vooraanstaande universiteiten voor Hospitality and Leisure Management wereldwijd.

De HTH biedt een krachtig bachelorprogramma dat operationele, management- en leiderschapsvaardigheden naadloos integreert. Als aanvulling hierop bevordert een innovatief masterprogramma design en creatief leiderschap binnen de hospitalitysector. De sterke verbanden van de instelling met de industrie en actieve betrokkenheid van alumni versterken verder haar positie als leider in het onderwijs voor de hospitality-industrie wereldwijd.

In de strategische periode 2019-2023 heeft HTH aanzienlijke veranderingen ondergaan via haar programma Organisatie Optimalisatie. De fundamentele principes van dit programma zijn continue verbeteren, flexibiliteit en zelforganisatie, alles met als doel om de organisatieontwerp naadloos af te stemmen op de student. Een sleutelaspect van dit programma was de empowerment van het medewerkers, waardoor zij een cruciale rol kunnen spelen in het bevorderen van de strategische doelstellingen van de school en het verbeteren van de algehele studentenervaring. De veranderingen betroffen het definiëren van leiderschapsprofielen, de overgang van een facultaire structuur naar een jaar-teamstructuur binnen het bachelorprogramma, de implementatie van zelforganiserende teams en de herstructurering van ondersteunende afdelingen. Alle onderdelen worden in 2024 en 2025 geëvalueerd. Enige kanttekening is dat de implementatie van zelforganiserende teams als onderdeel van het programma



vertragingen ondervond. Deze werd veroorzaakt door uitdagingen om zowel het oude als nieuwe curriculum tegelijkertijd te draaien, het definiëren van rollen binnen de matrix-structuur (cursusteams en vakgroepen) en het aanpassen aan verschillende veranderingen in het management. Een pauze in de bredere implementatie van zelforganiserende teams is van kracht sinds mei 2023, en een succesvol vervolg van implementatie wordt nagestreefd.

Naast deze organisatorische veranderingen werd een nieuw en innovatief curriculum zorgvuldig ontwikkeld en uitgerold over meerdere jaren. Hoewel de voorbereidingen goed verliepen, ondervond de daadwerkelijke implementatie uitdagingen door verschuivingen in het management en het vertrek van sleutelfiguren die verbonden waren aan het nieuwe curriculum. Deze transformaties vonden gelijktijdig plaats met het begin van de covid-19-pandemie, die een verschuiving naar virtueel onderwijs noodzakelijk maakte en diepgaande gevolgen had voor de samenleving, de school, haar personeel en studenten. Daarnaast werd met succes een significante renovatie van het gebouw aan de Brusselselaan, Campus Den Haag uitgevoerd gedurende deze periode.

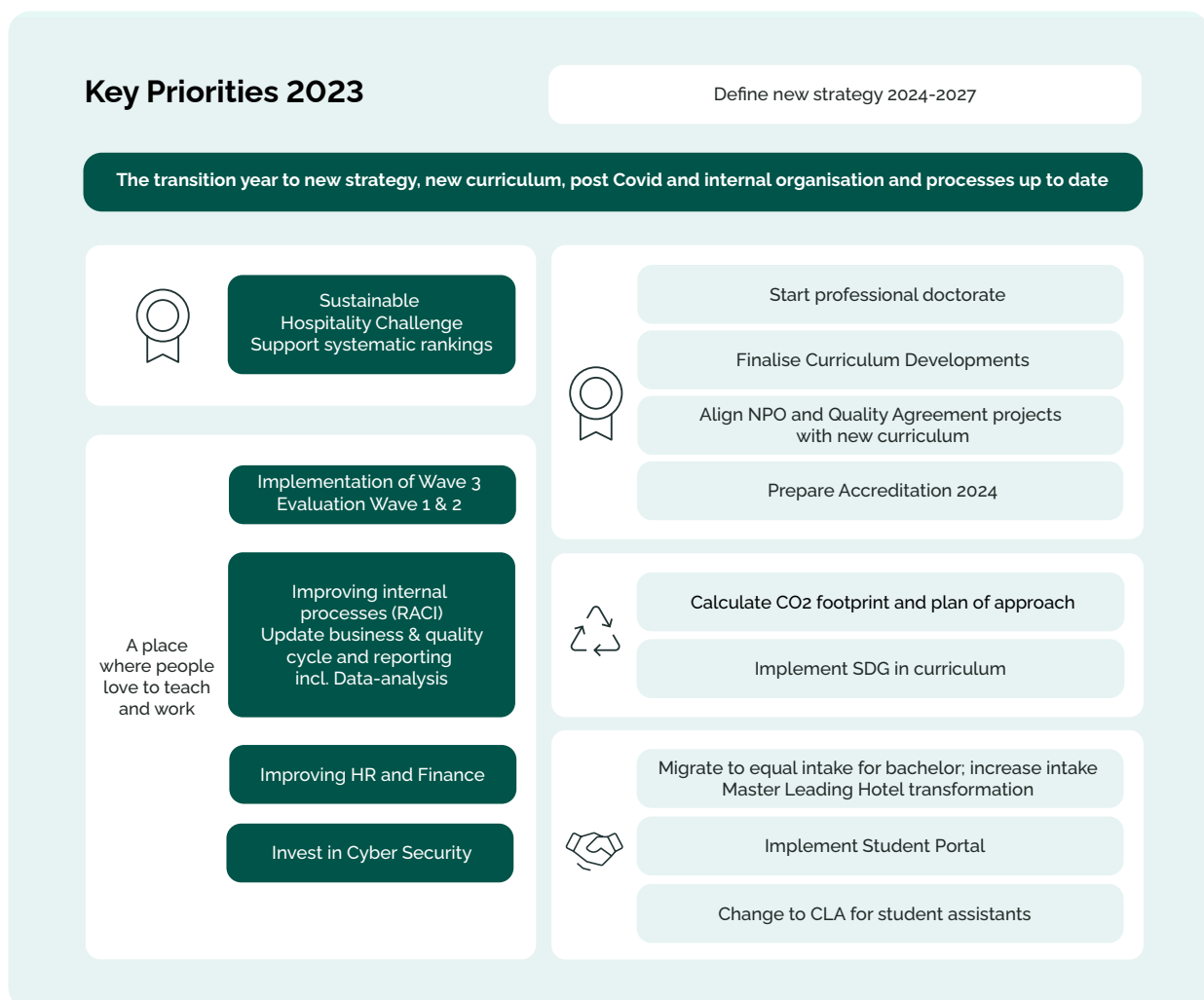
Naast deze veranderingen werden verschillende nieuwe initiatieven bedacht en geïnstitutionaliseerd. Met name de Sustainable Hospitality Challenge, geïnitieerd en ontwikkeld door HTH, beleefde haar derde editie in 2023. De 2023 editie trok het recordaantal van 48 deelnemende universiteiten aan, nationaal en internationaal, alsook cross-sectoraal, waaronder Design- en Technische Universiteiten. Er waren 213 deelnemende studenten en 38 juryleden uit de hospitality-industrie, voor een publiek van 3.500 mensen. De exposure via de sociale media, pers en nieuwsberichten bedroeg meer dan 250.000 views, waarmee HTH effectief haar reputatie in de wereld van hospitality heeft bestendigd. Bovendien heeft de instelling in de periode 2018-2023 haar onderwijsaanbod uitgebreid met de toevoeging van verschillende programma's aan haar portfolio. Dit omvat een pre-masterprogramma in samenwerking met diverse partnerinstituten, en de introductie van het masterprogramma in Leading Hotel Transformation dat nu al bijna 3 jaar succesvol draait.

HTH heeft de afgelopen jaren met succes haar missie "To be a leading educational community that develops students into sought-after hospitality graduates" en haar visie "Our community shapes the global hospitality industry and endeavours to have a positive

impact on society." nagestreefd en uitgevoerd. De impact van de HTH community heeft onmiskenbaar een positieve invloed, waarbij deze invloed zichtbaar is in de hospitality-industrie. Dit wordt niet alleen bereikt door evenementen en onderzoekpublicaties, maar vooral ook door bijna 95 jaar lang toekomstige leiders op te leiden. Onze alumni leiden op hun beurt veranderingen die een positieve impact hebben op de samenleving. Deze mind-set voedt de bevologenheid van het personeel van HTH en zorgt voor de basis van een bijzondere community.

2.1 Doelstelling en resultaten 2023 – Overzicht en Realisatie

In het jaarplan 2023 'Bringing organization up to par & preparing for the new strategic period' zijn de volgende prioriteiten vastgesteld:



De prioriteiten uit het jaarplan zijn overwegend succesvol afgerond. Het lanceren van de visie 'HTH Vision Beyond 2030' en het institutie plan voor de komende jaren zijn gerealiseerd.



Het professionele doctoraat is gestart aan het einde van 2023. De laatste stappen van de implementatie van het vernieuwen van het bachelorcurriculum zijn gezet. De projecten rondom de NPO-gelden en Kwaliteitsgelden zijn beter afgestemd en in lijn gebracht met de projecten rondom het nieuwe curriculum. De Master Leading Hotel Transformation heeft de Toets Nieuwe Opleiding succesvol afgerond en de NVAO-accreditatie behaald. De voorbereidingen voor de accreditatie van het bachelorprogramma en de MBA zijn goed verlopen, en we kijken vol vertrouwen uit naar de visitatie in mei 2024.



De nulmeting van de CO₂-uitstoot van de HTH is uitgevoerd, waardoor inzicht is verkregen in de veroorzakers van de CO₂-uitstoot en mogelijke aanpassingen aan gebouwen om het energieverbruik te verminderen, evenals het stimuleren van fietsen en openbaar vervoer voor woon-werkverkeer, en ook de impact van vliegen. Deze meting maakt gerichte acties mogelijk om de CO₂-uitstoot van HTH aanzienlijk te verminderen. In het nieuwe curriculum is duurzaamheid degelijk geïntegreerd. Onze studenten krijgen een stevige basis mee om als toekomstige leiders in de industrie duurzaamheid vorm te geven.



Het studentenportaal is in nauwe samenwerking met een zeer gemotiveerde studenten-groep verbeterd en gerealiseerd. Ondanks al de mooie resultaten is niet alles volgens plan verlopen. De gelijke februari- en septemberintake van nieuwe studenten voor het bachelorprogramma en het verbeteren van de instroom van masterstudenten is helaas in 2023 nog niet gerealiseerd. Evenals het verbeteren van het beleid voor studentassistenten dat net niet is afgerond in 2023.



De derde editie van de Sustainable Hospitality Challenge was wederom een zeer succesvolle editie, met een deelname van 47 universiteiten met studententeams die hebben gestreden voor het beste duurzame concept voor de hospitality-industrie.

A place
where people
love to teach
and work

Het optimaliseren van de organisatiestructuur van ondersteunende diensten (wave 3) is afgerond en de evaluatie van de eerdere veranderingen (wave 1 en 2) is gestart. Als aanvulling op de structuurwijzigingen is de RASCI opgesteld voor alle hoofdprocessen, waardoor duidelijkheid is verkregen over het proceseigenaarschap. Onze kwaliteits-systemen zijn geüpdatet. De afdelingen financiën en HRM hebben in 2023 hard gewerkt om de kwaliteit te verbeteren, waarbij nieuwe systemen zijn geïmplementeerd, verschillende beleidsstukken zijn vernieuwd en betere rapportages zijn gerealiseerd. Op het gebied van cybersecurity hebben we tijdens de herstructurering een speciaal team gevormd dat aanzienlijke stappen heeft gezet en de cybersecurity naar een nog hoger niveau heeft getild.

Institutioneel Plan 2024-2027

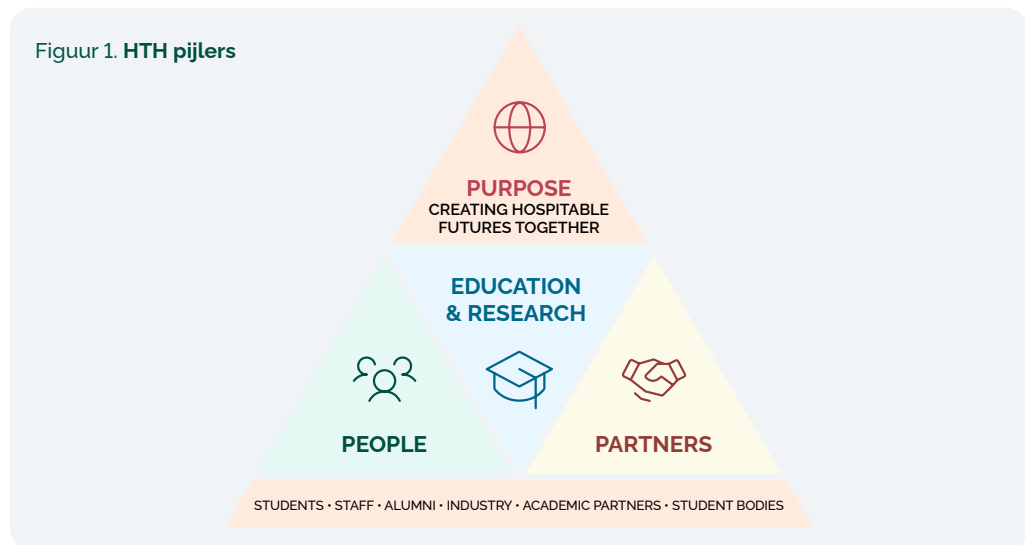
Missie: Creating hospitable futures together, combining hospitality hearts with business brains.

Visie: As a beacon in **hospitality business education and research**, we **develop leaders** who shape our global industry and drive it to **give back more than it takes**. **Our communities** embrace business practices that have a **positive impact on our society and planet**.

Waarden: Curious & Creative - Caring & Inclusive - Agile & Resilient

Drie pijlers: We beschouwen deze drie categorieën als de belangrijkste pijlers voor de realisatie van onze doelstellingen, ambities en visie.

Figuur 1. HTH pijlers



Doelen 2024

- 1. Verbeteren van de onderwijservaring:** afronden van het curriculum vernieuwing en stroomlijn van de reeds geïmplementeerde cursussen voor een betere studentenervaring.
- 2. Accreditatie en onderzoeksbetrokkenheid:** Zorgen voor een succesvolle accreditatie van bachelor- en masterprogramma's. Daarnaast het verbeteren van de betrokkenheid van docenten en studenten bij de onderzoeken van het Research Centre.
- 3. Samenwerking en output:** lancering van een samenwerkingsinitiatief voor studentensucces en het verhogen van de academische output.
- 4. Onderwijs ontwikkeling:** bijdragen aan de clusteraccreditatie en implementeren klasobservaties voor een betere educatieve ontwikkeling van onze studenten. We verbeteren de uitwisselingsprogramma's, we focussen op kwaliteitsborging en versterken multimedia-integratie in het onderwijs.
- 5. HTH waarden:** de waarden worden geleefd, bevorderen van nieuwsgierigheid en creativiteit door interdisciplinair leren en innovatieve projecten. Creëren van een zorgzame en inclusieve gemeenschap en promoten diversiteit. We dragen zorg voor empowerment van onze studenten met een agile en doorzetters mentaliteit, voorbereid als de leiders van de toekomst.
- 6. Organisatorische processen:** Stroomlijnen van processen, verbeteren effectiviteit en focussen op beleidsverbeteringen.
- 7. Externe communicatie en partnerships:** Verbeteren van communicatie, vergroten de zichtbaarheid van programma's en strategische samenwerkingen realiseren.



3. Onderwijs

3.1 Onderwijsprogramma's

Ons onderwijs vindt plaats in een sterke en internationale community, waarbij bachelor-studenten tijdens hun eerste studiejaar op de campussen in Den Haag en Amsterdam verblijven. Als een van de top 10 hospitality managementscholen wereldwijd, is HTH een levendige kleinschalige en dynamische onderwijsinstelling. De curricula van de bachelor- en twee masterprogramma's worden verrijkt door professioneel onderzoek dat wordt uitgevoerd door ons Hospitality Research Centre.

Bachelor Hospitality Management

HTH verzorgt een voltijdse, volledig Engelstalige bacheloropleiding (240 EC). De bacheloropleiding bedient zowel Nederlandse als internationale studenten en biedt een unieke combinatie van onderzoek, theoretisch en praktisch onderwijs. Studenten van het bachelorprogramma worden voorbereid op een carrière waarin gastvrijheid het verschil maakt. Onze bacheloropleiding wordt aangeboden sinds HTH werd opgericht in 1929, en het werd een volledig Engelstalig programma in 2008.

Binnen deze bacheloropleiding wordt ook een versneld programma aangeboden: het International Fast Track-programma (IFT-programma). Het IFT-programma is toegankelijk voor studenten met een passende vooropleiding en/of werkervaring in combinatie met een afgerond intensief zomerprogramma. Studenten, die de bacheloropleiding of het IFT-programma met goed gevolg afronden, ontvangen sinds 1 september 2018 de graad Bachelor of Arts in Hospitality Management (BA.HM).

Binnen de bacheloropleiding wordt sinds 2020 een pre-master aangeboden in samenwerking met de Vrije Universiteit, Rotterdam Business School en Nyenrode University. Het pre-mastertraject biedt studenten een unieke combinatie van praktijkgericht onderzoek, wetenschappelijke onderzoeksvaardigheden en projecten. Studenten die kiezen voor de pre-master volgen een traject van 75 studiepunten die binnen een jaar moeten worden afgerond. Een succesvol afgeronde pre-master biedt studenten directe toegang tot academische masterprogramma's, 80% van de pre-masterstudenten stroomt door naar een masterprogramma.

Ontwikkelingen bachelorprogramma 2023

In de afgelopen vijf jaar lag de focus op de ontwikkeling van een vernieuwd curriculum. De leerdoelen zijn geherstructureerd en opnieuw gegroepeerd. Dit heeft geleid tot nieuwe vakken en een nieuwe verdeling van studiepunten. Het herziene curriculum is in 2019 goedgekeurd door de CDC en is in fases geïmplementeerd. De veranderingen hebben niet alleen rekening gehouden met de ontwikkelingen in de industrie, maar erkennen ook de behoeften en kenmerken van Gen Z. Lessen zijn interactiever geworden met een nadruk op samenwerkende leeromgevingen die een grotere creativiteit en innovatie stimuleren. Daarnaast heeft het leren van het toepassen van theorie en vaardigheden in de praktijk nog meer de nadruk gekregen. Bij het herontwerpen van het curriculum is er ook voor gezorgd dat alle dimensies van de Significant Learning Taxonomy (Dee Fink, 2003) zijn opgenomen. Het curriculum en de leerdoelen richten zich niet alleen op Kennis, Toepassing en Integratie. Bovendien is het curriculum herzien om ervoor te zorgen dat de juiste balans wordt geboden tussen formatieve en summatieve beoordelingen en dat beoordelingen ook worden gezien als een kans om te leren hoe te leren.

Het curriculum heeft ook digitalisering omarmd als een middel om de onderwijservaring te verbeteren. De integratie van AR (Augmented Reality), VR (Virtual Reality), AV (Audiovisueel) en COIL (Collaborative Online International Learning) projecten heeft de deur geopend naar interactive and immersive learning. Naast deze tools wordt een verscheidenheid aan digitale programma's gebruikt in lessen en voor zelfstudie om studenten te helpen bij zelfstudie en studietempo. Al deze digitale tools hebben virtuele simulaties, colleges en samenwerkingsprojecten mogelijk gemaakt, waardoor studenten de praktische vaardigheden verwerven die hen voorbereiden op een steeds meer technologisch gedreven industrie. Ook in de inhoud van het curriculum ligt de nadruk zwaarder op digitalisering en de implicaties van het digitale tijdperk voor onze industrie.

Beide campussen in Den Haag en Amsterdam beschikken over faciliteiten met Real Life Lab environments, waardoor hoogwaardig praktijkgericht onderwijs wordt geboden op alle gebieden van de hoteloperaties. Er zijn zes restaurants, 41 hotelkamers, een food truck en een afdeling Banqueting & Events. In de outlets lopen inkoop, controle en kostprijsberekeningen als een rode draad door het dagelijkse werkproces van de studenten. De diverse outlets worden gebruikt voor het faciliteren van praktisch toegepast onderzoek met behulp van studenten, medewerkers, externe gasten en bedrijven.



Het testen van nieuwe producten en apparatuur, maar ook maatschappelijke ontwikkelingen, zijn belangrijke thema's in het leerbedrijf. Naast het aanleren van praktische vaardigheden in diverse faciliteiten, ontwikkelen studenten ook management- en leiderschapsvaardigheden. Zo leiden studenten van het tweede of derde jaar bijvoorbeeld internationale teams van eerstejaarsstudenten. Dit maakt praktijkonderwijs in alle facetten van de hoteloperatie op kwalitatief hoog niveau mogelijk.

Vooruitblik bachelorprogramma 2024

In 2024 staat de accreditatie van de bacheloropleiding gepland; de visitatie zal plaatsvinden in mei. In 2024 zal het nieuwe curriculum volledig zijn geïmplementeerd. De Curriculumcommissie is een implementatieplan aan het opstellen voor de integratie van de nieuwe landelijke PEP 2023-2028. Op basis van dit landelijk profiel wordt een HTH specifiek afstudeerprofiel gecreëerd, dat zal worden meegenomen in de verfijning van de bachelorcurricula vanaf het academisch jaar 2025-2026. Bovendien zal het Institutioneel Plan 2024-2027 worden gebruikt om te beslissen over de focusgebieden voor een specifiek profiel van afstuderen aan Hotelschool The Hague.

Master of International Hospitality Management (MBA)

Sinds 2014 verzorgt HTH ook een voltijdse Engelstalige masteropleiding (75 EC's). Deze master is een onbekostigde opleiding, m.a.w. zonder overheidssubsidie. Centraal in deze opleiding staat het leren vanuit "customer centricity" perspectief en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe strategieën, businessmodellen en innovatieve hospitable diensten. Studenten, die de masteropleiding met goed gevolg afronden, ontvangen de graad Master of Business Administration in Hospitality Management (MBA.HM).

Ontwikkelingen in de Master (MBA) 2023

De MBA in International Hospitality Management is bekend vanwege een zeer internationale studentenpopulatie, zowel uit de Europese Unie als daarbuiten. Het MBA-programma profiteert van de kleinschalige opzet; daardoor is gepersonaliseerde aandacht en afstemming mogelijk. De kleine groepsgroottes dragen bij aan de leeromgeving en verbeteren de groepsdynamiek en het sociaal leren binnen de groep. Ze vergemakkelijken de continue interactie met professionals van buiten de school, wat een balans creëert tussen de verschillende cursussen van de MBA en de actuele ontwikkelingen in de industrie. De inspanningen voor ons voortdurende streven naar excellentie zijn in 2023 erkend in de resultaten van de Elsevier Best Studies 2023-enquête, waarbij het MBA-programma een gouden medaille ontving voor opmerkelijke prestaties onder de Nederlandse universiteiten en hogescholen. In de afgelopen jaren zijn aanzienlijke verbeteringen in het programma aangebracht, bijvoorbeeld op het gebied van onderzoek, technologische innovatie in de dienstverlenende sector, het adviesproces en de beoordelingen.

Vooruitblik Master (MBA) 2024

In 2024 staat de accreditatie van de masteropleiding gepland; de visitatie zal plaatsvinden in mei.

Master Leading Hotel Transformation (MA)

Sinds september 2021 is de bekostigde masteropleiding "Leading Hotel Transformation" (60 EC's) gestart waarbij de focus ligt op sustainability en digitale transformatie. Studenten die de masteropleiding succesvol afronden, ontvangen de graad Master of Arts (MA) in Leading Hotel Transformation.



Ontwikkelingen in de Master (MA) 2023

Het curriculum van de MA is herijkt op de dimensies van het AUCOM-model waarbij alle vakken zijn geplaatst op de niveaus van autonomie, complexiteit en interdisciplinariteit. Verder is de professionaliseringslag van de toetsing binnen de MA voortgezet in 2023. Hierbij is de toetsingscommissie verder betrokken bij het MA-programma. Tenslotte is voor de recruitment van docenten in de masteropleiding een recruitmentplan en een buddy-systeem ontwikkeld. In 2023 heeft de opvolging van de Toets Nieuwe Opleiding (TNO) plaats gevonden. Daarnaast heeft de NVAO-toets gerealiseerd niveau plaatsgevonden waarbij de toetsing en het eindniveau van de opleiding zijn onderzocht. De visitatie heeft plaatsgevonden in oktober en de accreditatie is met succes afgerond.

Vooruitblik Master (MA) 2024

De MA zal zich aansluiten bij een accreditatiecluster in 2024 voor een her-accreditatie in 2026.

De aansluiting tussen de MA enerzijds en de BA anderzijds zal worden vergroot. Tenslotte, zal de cyclus van continue kwaliteitszorg verder worden doorlopen en zullen zodoende de studentjourney, het curriculum en het toetsingsprogramma worden gefinetuned.

Kleinschalig en intensief onderwijs

HTH kenmerkt zich door kleinschalig residentieel onderwijs waardoor er niet alleen aandacht is voor het onderwijs zelf, maar ook voor het aanbod van extracurriculaire activiteiten. Kenmerkend voor het onderwijs is dat de eindkwalificaties worden gerealiseerd door middel van een onlosmakelijke samenhang tussen curriculum en sociale context. Het accreditatiepanel heeft in 2018 het kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs beoordeeld en kwam tot de conclusie dat alle standaarden waren verbeterd.

Leven lang leren

Landelijk spelen grote ontwikkelingen op het gebied van Leven Lang Leren. HTH heeft voorbereidingen getroffen om deel te nemen aan de landelijke Pilot Microcredentials, welke vanuit het landelijke Versnellingsplan Onderwijsinnovatie en ICT is geïnitieerd. Deze Pilot Microcredentials betreft onderwijs aan professionals, niet zijnde een student bij enige andere instelling voor hoger onderwijs. Het verzorgen van formeel onderwijs aan deze nieuwe doelgroep was niet eerder een opdracht van het hoger onderwijs. Een projectgroep is gestart om het onderwijs voor externe doelgroepen op te zetten.

De microcredential is een betrouwbaar certificaat waarmee professionals kunnen aantonen wat ze weten, kunnen en begrijpen na succesvolle afronding van een onderwijs-eenheid. De microcredential geeft met andere woorden een zelfstandige waarde aan een kleinere onderwijseenheid. HTH kiest voor modules met de omvang van 5 EC's, die zo veel mogelijk aansluiten bij het reeds bestaande curriculum en altijd gericht zijn op de hospitality-industrie. Het aantal modules zal gedurende de pilot nog beperkt zijn, maar heeft potentie om in de toekomst te groeien.

De microcredential staat voor accreditatiewaardig onderwijs en voegt een kwaliteits-keurmerk toe: de (betalende) deelnemer/werkgever kan erop aan dat de cursus zo is opgezet dat leeruitkomsten bereikt worden. Het behalen van deze leeruitkomsten is herleidbaar en controleerbaar. Bij een microcredential gaat het echter niet alleen om het eindresultaat. Het gehele proces, inclusief de leeractiviteiten en bijbehorende toetsing van leeruitkomsten, geeft waarde aan een microcredential, die wordt erkend binnen en buiten onderwijsinstellingen. Bij HTH wordt goed gekeken naar het inrichten van de verschillende processen om de kwaliteit van deze modules te borgen. Daarnaast zal landelijk geregistreerd worden wie welke microcredential heeft behaald. HTH is aangesloten op het SURF Edubadges-platform, waarmee het uitreiken van certificaten namens de HTH mogelijk is.



4. Onderzoek

4.1 Research Centre

HTH streeft via praktijkgericht onderzoek naar nieuwe inzichten. Deze inzichten geven verdere invulling aan de curricula en stimuleren tegelijkertijd innovaties in de hospitality-industrie. HTH omschrijft dit principe als "thought leadership". Docenten en studenten worden actief betrokken bij onderzoeksprojecten. Voor de verschillende onderzoeken wordt samengewerkt met bedrijven, andere (kennis)instellingen en overheden. De focus van het onderzoek ligt op de driehoek gastvrijheid – gastvrijheidsindustrie – (technologische) innovatie, gebaseerd op de HTH SDG-waarden en de veelzijdigheid van een interdisciplinair team. Het Hospitality Research Centre heeft de volgende focusgebieden: Hospitality and Hospitable Behaviour in the future of Hospitality.

Strategische doelen

Het Hospitality Research Centre draagt bij aan het behalen van een top-3 QS-ranking in Hospitality Management. HTH staat momenteel op de 9e plaats. Het Hospitality Research Centre draagt bij aan het behoud van de eerste plaats in de NSE-scores van HTH in Nederland door onderzoek stevig te verankeren in het onderwijs. Dit doet het Hospitality Research Centre door:

- a) Het verbeteren van de kwaliteit van onderzoek: aanstellen lectoren, verhogen van de tijdbesteding van onderzoekers en docenten, verhogen van de capaciteit (meer fte), het toevoegen van een Professional Doctorate aan het HTH-portfolio, training in het gebruik van SPSS, R, NVivo en Qualtrics, maandelijkse peer review-sessies, jaarlijks schrijf-lab,
- b) Het verbeteren van onderzoek ethiek, ethische overwegingen zijn een integraal onderdeel van het onderzoek ontwerpproces, data managementplannen zijn gemaakt voor alle onderzoeksactiviteiten
- c) Het verbeteren van de integratie van onderzoek in het onderwijs aan de hand van scriptiebegeleiding, onderzoekpublicaties in de relevante lessen, Design Oriented Research is geïmplementeerd in alle onderwijsprogramma's (Comenius-project). De interne consistentie tussen cursussen wordt verbeterd.
- d) Het verbeteren van in- en externe exposure: het initiëren en leiden van jaarlijkse academische bijeenkomsten (symposia of conferenties), HTH lectoren worden uitgenodigd als keynote-sprekers op internationale evenementen, verbeteren van zichtbaarheid in het alumninetwerk, de HTHcommunity (in- en extern) is op de hoogte van de onderzoeksactiviteiten d.m.v. een up-to-date website, het vergroten van zijn onderzoek output in professionele, algemene nieuwsmedia en academische publicaties.
- e) Het ondersteunen van start-ups op het snijvlak van technologische innovatie en gastvrijheid.
- f) Het verbeteren van het verwerven van extern onderzoeksbudget

Status 2023 kwaliteit van onderzoek

In november 2023 is de nieuwe Lector Hospitality Business aangesteld, met de taak de expertisekloof in te vullen binnen de driehoek Gastvrijheid – Gastvrijheidsbedrijf – (Technologische) Innovatie.

Doelstelling tijdbesteding: alle leden van het Hospitality Research Centre zullen minstens 15% van hun totale contracttijd aan onderwijs besteden. Het percentage in 2023 bedroeg 12,8%.

Doelstelling t.a.v. de capaciteit van het Hospitality Research Centre bedraagt 12 fte in 2025, waarvan 5 fte in de categorie lectoren. In 2023 betrof de formatie: 10,2 fte in totaal, waarvan 4,1 fte lectoren.

De Professional Doctorate is in 2023 aan de HTH-portfolio toegevoegd.

Alle leden van het Hospitality Research Centre hebben toegang tot, en zijn getraind in het gebruik van SPSS, R, NVivo. Het Hospitality Research Centre organiseert maandelijkse peer review-sessies voor zijn leden en een jaarlijks schrijf-lab om het publicatieproces te vergemakkelijken.

Status 2023 Wetenschappelijke integriteit

Naar aanleiding van de mid-term evaluatie van het Research Centre (2019) en de BKO (eind 2021) heeft de formele waarborging van wetenschappelijke integriteit en onderzoeksethiek groeiende aandacht, waarbij gezien de beperkte omvang de balans tussen formalisering en werkbaarheid de voornaamste uitdaging is. Besloten is voor beide gebieden één commissie in te stellen, bestaande uit twee medewerkers van Education and Research Support en een extern lid. De commissie beoogt tweemaal per jaar bijeen te komen voor een revisie van lopend onderzoek, en daarnaast wanneer nodig naar aanleiding van eventuele ethische kwesties rond onderzoek of klachten. De ethische commissie is ingesteld onder voorzitterschap van dr. Andrea Weinrauch (UvA/Stanford), en de procedures zijn bijgewerkt.

Status 2023 integratie van onderzoek in het onderwijs

De integratie tussen Onderzoek en Onderwijs loopt steeds beter. Samenwerking tussen verschillende afdelingen is verder versterkt. Een bijdrage aan de Sustainability Challenge is in het jaarplan opgenomen, en wordt voor de volgende editie geconcretiseerd. Doelstelling scripties: 20% van alle bachelorscripties en 100% van alle masterscripties zijn gekoppeld aan projecten van het Hospitality Research Centre. In 2023 werden de masterscripties begeleid door leden van het Hospitality Research Centre en 18,3% van de bachelorscripties is binnen het Hospitality Research Centre gemaakt. Doelstelling docenten in onderzoek: 20% van alle docenten van de HTH zal deelnemen aan onderzoeksprojecten van het Hospitality Research Centre. Deze integratie is nog niet bereikt, vanwege tijdsdruk bij docenten als gevolg van de curriculumvernieuwing.



Resultaten van HTH-onderzoek - publicaties van het Hospitality Research Centre en scripties van studenten - zullen worden besproken in die vakken waar ze relevant zijn. Verdere integratie moet worden bevorderd in samenwerking met Onderwijsmanagers. Design Oriented Research is geïmplementeerd in alle onderwijsprogramma's van de school. Dit is bereikt via het Comenius-project. De interne consistentie tussen cursussen kan worden verbeterd.

Status 2023 intern en externe exposure

De academische output heeft zich volgens plan ontwikkeld. De focus op impact en actuele onderwerpen leidt tot geciteerde publicaties en uitnodigingen als keynote-sprekers. De gehele HTH-community is op de hoogte van de activiteiten van het Hospitality Research Centre. Het Hospitality Research Centre heeft een dynamische website die actuele informatie geeft over zijn activiteiten. Zichtbaarheid binnen de school en het alumninetwerk moet worden verbeterd. Alle lectoren worden uitgenodigd als keynote-sprekers op internationale evenementen. Dit maakt deel uit van de beoordelingscyclus en is voor de meeste lectoren bereikt. De output in vakbladen groeit nu ook internationaal. In het Nederlandse Hospitality Management heeft het Research Centre de sectie "Hotel & Wetenschap" geïnitieerd, waarin wetenschappelijke bevindingen worden becommentarieerd voor mensen in het werkveld.

Het initiëren en leiden van jaarlijkse academische bijeenkomsten (symposia of conferenties) betrof in 2023 het evenement: 4e Internationaal Onderzoeksymposium (juni 2023), 'Hospitality Robotics: Experience, Engineering, Ethics': 57 deelnemers, 19 universiteiten.

Onderzoeksoutput 2023

HTH meet de output van het Research Centre aan een tiental indicatoren. Deze indicatoren combineren traditionele research metrics (A, C, G, J) en resultaten voor de bredere verspreiding van onderzoeksbevindingen (B, D, E, F, H, I).

Research Centre Performance	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. Academic Publications	8	8	11	18	12	10
B. Trade Journal Publications	11	7	7	5	8	8
C. Participation Academic Conferences	14	18	3	14	17	26
D. Presentations and workshops for professionals	42	28	17	27	31	25
E. Contracted projects (3de geldstroom)	€ 35.743	€ 27.094	€ 42.500	€ 2.724	€ 8.330	€ 50.500
F. Grants and funding (2de geldstroom)	€ 263.086	€ 533.584	€ 331.435	€ 157.959	€ 99.644	€ 15.000
G. Citations	419	572	680	337	468	598
H. Mentions in the news (i.e. others speaking about us)	57	24	8	7	10	5
I. Students participating in research projects	32	145	144	76	46	59
J. Membership of journal boards, professional field committees, PhD committees etc.	11	6	5	2	10	6

Tabel 1. Overzicht onderzoeksoutput 2023

In 2023 zijn 10 academische publicaties verschenen, minder dan de piek van 18 in 2021; dit baart op dit moment geen zorgen omdat de pijplijn met nieuw aangestelde lectoren volledig gevuld is (datum van publicatie wordt bepaald door externe factoren).

Jaaroverzicht

Vooraf met het oog op het vergroten van de zichtbaarheid voor studenten en collega's is, net als in voorgaande jaren, een toegankelijk overzicht van de activiteiten van het Research Centre in 2023 samengesteld. Dit overzicht is te vinden op https://cms.hotelschool.nl/storage/media/Hotelschool-The-Hague_Yearly-Overview-Research-Centre_2023.pdf?v=1705317718.

Status 2023 onderzoeksbudget

Doelstelling is dat minimaal 25% van het onderzoeksbudget voortkomt uit externe financiering. Voor 2023 zijn de cijfers voor tweede geldstroom nog niet geactualiseerd. In 2023 hebben de onderzoekers van de Hotelschool verder gewerkt aan twee Erasmus+ projecten: het project Resolving A Societal Challenge: Interdisciplinary Approach Towards Fostering Collaborative Innovation in Food Waste Management (IN2FOOD) is van start gegaan, in een consortium met de Universiteiten van Gent en Tampere, en vijf Indonesische universiteiten (Universitas Katholik Parahyangan, Bina Nusantara University, Universitas Prasetya Mulya, Ma Chung University en Universitas Pembangunan Jaya) en is onder leiding van de HTH een zomercursus voor studenten uit de deelnemende landen op Bali georganiseerd.

Het tweede Erasmus+ project is in januari 2023 van start gegaan: Transformative Hospitality Education through Tech Abilities: a blueprint for creating immersive (learning) experiences (THETA), in samenwerking met TU Dublin, Haaga Helia University of Applied Sciences en de Universitat de les Illes Balears. Hotelschool The Hague heeft de leiding over het sub-project voor de ontwikkeling van AR/VR-prototypen voor het onderwijs. Tevens is een RAAK-subsidie toegekend voor het internationaliseren van de City Hospitality projecten ('RAAK Richting Europa').

Inkomstenstromen voor onderzoek 2023	Gerealiseerd 2023
1. Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom*	€ 1.102.884
2. Inkomsten 2 ^e geldstroom*	€ 251.458
3. Inkomsten 3 ^e geldstroom*	€ 88.436
4. Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	€ 0
Totaal	€ 1.442.778

Tabel 2. Inkomstenstromen voor onderzoek 2023



5. Studenten

5.1 Studentenaantallen en studiesucces

Op de peildatum van 1 oktober 2023 stonden 2541 studenten ingeschreven bij HTH. Voor de voltijdse bacheloropleiding heeft HTH een gemaximeerde instroom van eerstejaars studenten; dit past het beste binnen het onderwijsconcept. Onlosmakelijk verbonden met dit onderwijsconcept is dat studenten gedurende het eerste studiejaar 'intern' in het Skotel wonen. Hierdoor is de instroom gelijk aan de huisvestingscapaciteit in beide Skotels.

Studentenpopulatie	Aantal
Studentenpopulatie 01-10-2022	2529
Ingeschreven onderwijs volgende	2529
Studenten die terugkomen na exit	34
Instroom februari 2023	184
Diploma's bachelor 1 oktober 2022 - 1 oktober 2023	-/- 474
Diploma's MBA 1 oktober 2022 - 1 oktober 2023	-/- 14
Diploma's MA 1 oktober 2022 - 1 oktober 2023	-/- 7
Vertrokken zonder diploma 1 oktober 2022 - 1 oktober 2023	-/- 92
Negatief bindend studieadvies 1 oktober 2022 - 1 oktober 2023	-/- 18
Instroom september 2023	369
Instroom masters september 2023	30
Studentenpopulatie 01-10-2023	2541

Tabel 3. HTH studentenpopulatie 2023

Instroom studiejaar 2022-2023

Er zijn voor de voltijdse bacheloropleiding twee instroommomenten, 1 september en 1 februari. Voor het studiejaar 2022-2023 waren er 1376 volledige aanmeldingen van aspirant-studenten voor deelname aan de selectieprocedure. Dit is een toename van 13,5% vergeleken met studiejaar 2021-2022. Van de aanmeldingen hebben 1224 aspirant-studenten uiteindelijk deelgenomen aan een selectiedag online, in Nederland of in het buitenland. Dit is een toename van 6% vergeleken met studiejaar 2021-2022. In september 2023 zijn 164 studenten op campus Den Haag en 166 studenten op campus Amsterdam gestart. In februari 2023 zijn 94 studenten gestart op campus Den Haag en 91 studenten op campus Amsterdam. De voltijdse instroom voor het studiejaar bedraagt in totaal 515 studenten.

Het IFT-programma heeft één instroommoment, 1 september. In studiejaar 2022-2023 is er een afname van aanmeldingen van aspirant-studenten voor het IFT-programma, van 40 (2022) naar 38 (2023).

In de zomer van 2023 hebben 38 IFT aspirant-studenten waarvan 32% internationale aspirant-studenten, deelgenomen aan de verplichte zomercursus PIFT. Er zijn in september 2023 38 IFT-studenten gestart, waarvan 21 op campus Den Haag en 17 op campus Amsterdam.

De masteropleidingen kennen één instroommoment, 1 september. Op 1 september 2023 zijn in totaal 30 studenten gestart met een masteropleiding op campus Amsterdam. Er zijn 15 studenten gestart in de Master of International Hospitality Management en 15 studenten in de Master Leading Hotel Transformation.

Een internationale studentenpopulatie is een belangrijke pijler van internationalisering binnen HTH. De Hotelschool ambieert een studentenpopulatie met een 50/50% verhouding tussen nationale en internationale studenten. In studiejaar 2022-2023 bedroeg het aantal volledige aanmeldingen van internationale aspirant-studenten 20,3% (op basis van eerste nationaliteit). Op 1 oktober 2023 bestaat 27% van de totale studentenpopulatie uit internationale studenten (niet-Nederlands op basis van eerste nationaliteit) die 55 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigen. De meeste internationale studenten komen uit andere EU-landen en zijn afkomstig uit Duitsland, Frankrijk, Roemenië, Italië, Spanje, België, Portugal en Bulgarije. Ongeveer 2% van de internationale studenten komt van buiten de Europese Unie zoals Engeland, India, Rusland, China en Amerika. Op 1 september 2023 was 33% van de totale instroom nieuwe studenten (bachelor, IFT-programma en master) niet-Nederlands. Ten opzichte van 2021-2022 is dit een toename van 6%.

Uitstroom studiejaar 2022-2023

In studiejaar 2022-2023 (1 september 2022 – 31 augustus 2023) zijn 456 studenten afgestudeerd in de bacheloropleiding. Het aantal afgestudeerden is dit jaar afgenomen met 16% t.o.v. het aantal in het studiejaar 2021-2022. In totaal zijn 20 master studenten afgestudeerd. De studieduur in 2022-2023 is afgenomen. HTH blijft ook in 2024 maatregelen nemen die moeten zorgen voor goede doorstroom binnen de opleidingen.

Gemiddelde studieduur in jaren bachelor					
Studiejaar	Regulier	IFT	Studiejaar	Regulier	IFT
2008/2009	4,86	1,97	2016/2017	4,91	2,60
2009/2010	5,11	2,40	2017/2018	4,97	2,93
2010/2011	5,26	2,37	2018/2019	4,93	2,55
2011/2012	4,79	2,13	2019/2020	4,85	3,00
2012/2013	4,61	2,27	2020/2021	4,84	3,04
2013/2014	4,74	2,59	2021/2022	4,92	3,21
2014/2015	4,88	2,57	2022/2023	4,59	3,08
2015/2016	4,85	2,60			

Tabel 4. Overzicht gemiddelde studieduur bachelorprogramma

Recruitment

Het totaal aantal aanmeldingen in het academisch jaar 2022-2023 betrof 1873. Dit is een groei van 23% ten opzichte van 2021-2022. Het percentage internationale aanmeldingen is met 6% gegroeid. Het totaal aantal International Fast Track studenten betrof 67 aanmeldingen.

Stages

Het totaal aantal studenten dat op praktijkstage is gegaan betrof in 2023 460, allen internationaal. Het totaal aantal studenten dat op Lycar (afstuderen) stage is gegaan is 440 waarvan 204 internationaal. Het stagebureau heeft in 2023 totaal 317 nieuwe bedrijven met stageplekken kunnen vastleggen, waarvan 202 internationaal, een aantal voorbeelden van nieuwe stageplekken zijn: Greenwich Fifth Avenue, New York, Four Seasons Mallorca, The Ritz Carlton, Osaka, Fairmont Chateau, Whistler, Canada, LVMH Hotel Management, Paris.

Examencommissie

Voor afgestudeerden, toekomstige werkgevers en de maatschappij als geheel is de kwaliteit van het opleidingsniveau van groot belang. De examencommissie speelt een belangrijke rol bij de borging en bewaking van het eindniveau van de bachelor- en masteropleidingen. Het is essentieel dat de examencommissie deskundig en onafhankelijk kan opereren. De examencommissie bestond in 2023 uit drie docenten, een extern lid van een andere hogeschool en een ambtelijk secretaris. Deelname van externe lid is geëindigd in september, vervanging is in 2023 niet gerealiseerd. De toetscommissie, die valt onder de examencommissie, bestond uit drie docenten. Via een jaarverslag rapporteert de examencommissie over haar bevindingen ten aanzien van de borging van de kwaliteit van examinering en tentaminering. Het jaarverslag en de wijze van opvolging van de adviezen worden met het bestuur besproken.

Rechtsbescherming

College van Beroep voor de Examens (CoBEx) 2023

In het verslagjaar zijn achttien beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens HTH (CoBEx) en is het CoBEx tweemaal in zitting bijeengeeweest. Van de ingediende beroepschriften zijn er tien betreffende Bindend Studie Advies. Daarvan zijn er negen beroepschriften vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met het College van Bestuur en één beroepschrift is ongegrond verklaard. De overige acht beroepschriften betreffen beroepschriften tegen beslissingen van de examencommissie, zoals: het afwijzen van verzoeken van studenten, opleggen van sancties wegens plagiaat, fraude of onregelmatigheden of de beoordeling van een toets of tentamen. Van deze acht beroepschriften zijn vijf beroepschriften vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met de Examencommissie. Twee beroepen zijn ingetrokken zonder het bereiken van een minnelijke schikking vóór aanvang van de zitting. Eén beroep is na zitting niet-ontvankelijk verklaard.

Het College van Beroep bestaat uit docent- en studentleden, een externe voorzitter en een secretaris, zoals in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) nader is bepaald.

Geschillenadviescommissie (GAC) 2023

In het verslagjaar zijn vier bezwaarschriften ingediend bij de Geschillenadviescommissie HTH. De vier bezwaarschriften betroffen de uitslag van de selectieprocedure. De bezwaarschriften zijn vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met het College van Bestuur. Geschillenadviescommissie is in het verslagjaar niet in zitting bijeengekomen. Er zijn geen adviezen uitgebracht door de Geschillenadviescommissie.

De Commissie bestaat uit, zoals in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) nader is bepaald, uit docent- en studentleden, een externe voorzitter en een secretaris.



Loket Rechtsbescherming

Het Loket Rechtsbescherming faciliteert en ondersteunt de implementatie en uitvoering van de juridische procedures zoals omschreven in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek. Deze juridische procedures zijn eveneens vastgelegd in de Student Charter. Er zijn drie verschillende procedures te onderscheiden: de beroepsprocedure, de bezwaarprocedure en de klachtenprocedure. Het Loket Rechtsbescherming beoordeelt of een binnengekomen stuk aan de daarvoor gestelde ontvankelijkheidsvereisten voldoet en stuurt het door naar het bevoegde orgaan voor verdere behandeling.

Klachten

Er zijn twee discriminatieklachten behandeld door het College van Bestuur. Eén was van een student met een klacht over een andere student. Deze is afgerond. De andere klacht was van een student tegen een medewerker van HTH in Amsterdam. Deze laatste klacht werd ingediend via het bureau gelijke behandeling. De klacht is afgehandeld. De student onderneemt geen verdere stappen.

Vertrouwenspersonen

Het team van vertrouwenspersonen dat beide HTH-campussen bestrijkt, ondersteunt, begeleidt en adviseert medewerkers en studenten om ongewenst gedrag zoals agressie, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en geweld aan te pakken. Dit team vertegenwoordigt de bredere HTH-gemeenschap bij het geven van onafhankelijke feedback over beleid en praktijken aan het College van Bestuur en de HR-afdeling. De interne vertrouwenspersonen worden hierin ondersteund en geadviseerd door een externe vertrouwenspersoon. De externe vertrouwenspersoon heeft ervaring in internationale organisaties, klachtenpanels en beleidscommissies.

In 2023 wordt voortgebouwd op de ambities van 2022 en verbeterd de zichtbaarheid in de HTHgemeenschap door middel van de studentencarrousel voor eerstejaarsstudenten, onboardingtrajecten voor werknemers en aanwezigheid op intranet. Voor 2024 is het doel om de bekendheid verder te vergroten door studenten van het tweede jaar na hun praktijkstage weer te verwelkomen en de zichtbaarheid van het intranet te vergroten. In 2024 zal de uitrol van een integrale gedragscode, inclusief klachtenprocedure,

integriteitscode en zelfmoordprotocol plaatsvinden. Hierbij worden de vereiste trainingen en workshops gegeven. Ook zal de samenwerking met naburige onderwijsinstellingen worden gezocht. De doelstellingen voor 2023 zijn bereikt bij het aanpakken van ongewenst gedrag in de HTH gemeenschap is verbeterd.

De ambitie voor 2024 is om de volgende trends aan te pakken die de disharmonie binnen de gemeenschap doen toenemen en die in 2023 als problematisch zijn waargenomen. Werkdruk blijft belangrijk in de gemeenschap, omdat stress de spanningen tussen werknemers, managers en studenten verhoogt. Daarnaast heeft communicatie binnen in de diverse gemeenschap af en toe wrijving veroorzaakt, bijvoorbeeld assertiviteit, onverstandige insinuaties en culturele gedragingen. Enig verder onbehagen ontstaat soms ook door verdeeldheid tussen leden van de gemeenschap op basis van hun verschillende rollen, taken en functies. Daarom zijn de campusindicatoren samengevoegd om te zorgen voor een holistisch presentatie in gemeenschap in plaats van per campus.

Contact with Confidential Advisors in Amsterdam / The Hague		
Total report cases of undesirable behavior	Employees	18
	Student	10
1) Discrimination	Employees	1
	Student	0
2) Bullying	Employees	0
	Student	2
3) Sexual harassment	Employees	4
	Student	4
4) Aggression / Violence	Employees	2
	Student	0
Others	Employees	11
	Student	4

Tabel 5. **Contact vertrouwenspersonen 2023**

Student support

Bij HTH zijn twee decanen werkzaam: één in de campus Amsterdam en één in de campus Den Haag.

Financiële ondersteuning

Er zijn twee hoofdfondsen beschikbaar voor studenten, die een beroep doen op financiële ondersteuning vanuit HTH om hun studie aan de hogeschool af te ronden.

- Het Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die studievertraging hebben opgelopen door bijzondere en/of persoonlijke omstandigheden en aan studenten die een bestuursjaar hebben vervuld bij een van de door HTH gefinancierde studentenverenigingen.
- Het Hendrik Tuinema-fonds biedt financiële ondersteuning aan studenten met bijzondere en/of persoonlijke omstandigheden door het wettelijk verhoogde collegegeld voor de student in kwestie omlaag te brengen tot het wettelijk regulier collegegeldtarief.

De fondsaanvragen worden beoordeeld en het College van Bestuur wordt op juridische, financiële en psychosociale aspecten vanuit het studentendecanaat geadviseerd. In 2023 is een totaalbedrag van € 25,311 uitgekeerd uit het Hendrik Tuinema-fonds en in totaal € 23,458 uit het Profileringsfonds.

Profileringsfonds specificatie

In het academisch jaar 2022-2023 heeft een divers aantal studenten een beroep gedaan op het Profileringsfonds. De verstrekte vergoedingen variëren afhankelijk van de situatie van de studenten en hun betrokkenheid bij bestuurswerkzaamheden. De volgende tabel geeft een overzicht van de verdeling van de fondsen onder EER-studenten en niet EER-studenten, gespecificeerd naar de aard van de aanvraag.

Studenten in Overmachtsituaties:

- Aantal studenten: 4 allen EER studenten
- Totaal uitgekeerd: €7.608
- Gemiddelde vergoeding: €1.902 per student

Bestuursleden van Erkende Verenigingen of Medezeggenschap:

- Aantal studenten: 18 allen EER studenten
- Totaal uitgekeerd: €15,850
- Gemiddelde vergoeding: €881 per student

Overige redenen voor uitkering profileringsfonds:

- Geen studenten in deze categorie

Hendrik Tuinema-fonds specificatie

Financiële ondersteuning aan studenten met bijzondere en/of persoonlijke omstandigheden, gespecificeerd naar EER- en niet-EER-studenten.

EER-Studenten

- Aantal studenten: 14
- Totaal uitgekeerd: €20.978
Gemiddelde vergoeding: €1.498

Niet EER-Studenten

- Aantal studenten: 3
- Totaal uitgekeerd: €4.333
Gemiddelde vergoeding: €1.444

Noodfonds

Hotelschool The Hague bemerkte een groeiende behoefte en nood bij de leden van haar studentgemeenschap die getroffen zijn door de oorlog in Oekraïne. Naast de reguliere psychosociale zorglijnen en crisisrespons heeft de HTH daarom besloten het noodfonds ter beschikking te stellen. Vanuit dit fonds is een bedrag van €26.107 uitgekeerd aan studenten uit Oekraïne en Rusland.

Overige financiële ondersteuningsfaciliteiten

Naast bovengenoemde fondsen en ondersteuningsfaciliteiten zijn er nog vijf faciliteiten voor de ondersteuning van studenten, te weten: Erasmus Grant (financiële ondersteuning tijdens stage), Orange Tulip Fund (voor niet-EER studenttalent), Holland Scholarship (voor studenten uit NESO 'Netherlands Education Support Offices'), de Arnoud van Delft beurs (voor studenttalent binnen het International Fast Track) en de Johan Groothuizen Award voor de best presenterende 1ejaars bachelorstudent.



6. Medewerkers

Het HR-beleid is gericht op het actief ondersteunen van en bijdragen aan de realisatie van deze drie strategische doelen en richt zich op de volgende punten:

- Bouwen aan een organisatie waarin werken inspirerend, uitdagend en waardevol is;
- HTH (HTH) streeft naar persoonlijke levenslange educatie voor alle medewerkers;
- Het op elkaar afstemmen van processen en organisatieontwerp.

Deze drie speerpunten zijn van strategisch belang om een actieve bijdrage te leveren aan het leidende principe: "To create a place where people love to teach and work".

Organisatie optimalisatie

De organisatieverandering is gericht op het realiseren van de strategische ambitie "top 3 HTH wereldwijd". Het doel van de organisatie optimalisatie (Wave 1, Wave 2 en Wave 3) is om de student en zijn opleiding als uitgangspunt te nemen voor het inrichten van de organisatie. Wave 1 2019/2020 richtte zich op de aanpassing van de organisatiestructuur van het onderwijs, zijnde een jaar-team structuur. Wave 2 richt zich op het verbeteren van samenwerking aan de hand van het programma New Way of Working (NWoW). NWoW bestaat uit een aantal componenten: functioneren als één team, silo's doorbreken, zelf organiserende teams implementeren, en continu verbeteren door de gehele organisatie realiseren.

Wave 3 heeft zich gericht op de vraag hoe de ondersteunende diensten optimaal gepositioneerd en gegroepeerd konden worden om het primaire proces te ondersteunen. De organisatiestructuur van de ondersteunende diensten is aangepast. De implementatie heeft in 2022 plaatsgevonden. De ondersteunende diensten zijn gereorganiseerd, waarbij negen afdelingen zijn ingericht op basis van hun functies. Het herijken van proces-eigenaarschap in navolging van de structuurwijzigingen is in 2023 afgerond op hoofdlijnen. In 2023 is de evaluatie van Wave 1 gestart, de evaluaties van de overige Waves volgen in 2024.

HR & Payroll systeem

In oktober 2022 is de personeelsadministratie overgezet naar HR2Day. In 2023 zijn de resterende modules ingevoerd. Het uiteindelijke doel is een gebruiksvriendelijk HR-systeem waarin zowel management als medewerkers zelf hun personeels-administratie kunnen voeren (management en employee selfservice).

Toekomstbestendig personeelsbeleid

Het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht is essentieel voor de medewerkers en de organisatie. De kwaliteit van de medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Zij zijn een voorbeeld voor de studenten en het is belangrijk dat zij wendbare professionals zijn. HTH verwacht als werkgever veel van medewerkers. Dat vraagt om ontwikkeling van ieder team en individu. De teams en medewerkers worden talrijke mogelijkheden en faciliteiten geboden om te professionaliseren. Op basis van de CAO kunnen zij tijd en middelen inzetten voor ontwikkeling in hun eigen functie of loopbaan. Daarnaast is het inzetten van duurzame inzetbaarheidsuren (DI-uren) mogelijk. Uitbouwend op de jaarlijkse performance cyclus zal het Institutioneel Plan 2024-2027 het uitgangspunt vormen voor strategische personeelsplanning om een duurzaam personeelsbeleid te faciliteren.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Zoals opgenomen in de cao-hbo 2018-2020 dient elke hogeschool, met een tweejaarlijkse herhalingsfrequentie, een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit te voeren. HTH heeft gezien de ontwikkelingen rond de pandemie gekozen om in samenspraak met Integron een verkort medewerkerstevredenheidsonderzoek in het eerste half jaar van 2021 te laten uitvoeren. Opvolgend hierop heeft in 2023 een volledig MTO plaatsgevonden. We zien in de overall score de medewerkerstevredenheid dalen 2018: 7,37 - 2021: 7,33 - 2023: 7,12. We zien een verbetering in de ervaren werkdruk in 2021: 40% en in 2023: 34%. Het aantal HTH-promotors is afgenomen. Er zijn aanzienlijke verschillen tussen afdelingen die aandacht behoeven. Alle managers zullen regelmatig bijeenkomsten houden met hun teams om te luisteren, te bespreken en te reflecteren op zowel de afdelingsresultaten als de algemene resultaten. Het Research Center zal een diepgaande analyse uitvoeren van het totale onderzoek om een beter begrip van de resultaten te krijgen en deze in perspectief te plaatsen met eerdere enquêtes. Er wordt in 2024 een zelfreflectie van het CvB en MT gepland om te verbeteren. Het CvB heeft besloten frequenter enquêtes uit te sturen om ingezette verbeteringen te monitoren.

Opbouw personeelsbestand

Het aantal medewerkers is minimaal gestegen van 276 naar 277, ten opzichte van december 2022 en december 2023. Het FTE equivalent is in 2023 geëindigd op 248,46 FTE, een stijging in vergelijking van het FTE aantal van 243,51 in 2022. De samenstelling van het personeelsbestand laat een evenwichtige verdeling zien in fulltime/parttime medewerkers, de man/vrouw verhouding en de leeftijdsopbouw.

	Fulltime				Parttime							
	Man		Vrouw		Man		Vrouw					
	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	%	Fte	%
NOP	35	35	30	30	4	3,3	38	28,6	107	38,6%	96,9	39,0%
OP	58	58	43	43	21	15,4	48	35,16	170	61,4%	151,56	61,0%
Totaal	93	93	73	73	25	18,7	86	63,76	277	100,0%	248,46	100,0%
%	33,6%	37,4%	26,4%	29,4%	9,0%	7,5%	31,0%	25,7%				

Tabel 6. Personeel in 2023, onderverdeeld naar fulltime/parttime, man/vrouw, onderwijzend personeel (OP)/ niet onderwijzend personeel (NOP) per hoofdaanstelling. Peildatum 31 december 2023

	Man	Vrouw	Totaal
NOP	47,9	44,2	45,5
OP	49,5	49,9	48,1
Totaal	49,0	45,7	47,1

Tabel 7. Gemiddelde leeftijd onderwijzend en niet-onderwijzend personeel

Onderstaande tabel geeft de Onderwijzend Personeel (OP) en de Niet onderwijzend Personeel (NOP) verdeling naar hoofdaanstelling weer.

Leeftijdscategorie	NOP		OP		Totaal	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Mdw	%
20-29	1	9	2	2	14	5,1%
30-39	8	17	14	21	60	21,7%
40-49	13	22	22	33	90	32,5%
50-59	10	12	29	23	74	26,7%
60-69	7	8	10	12	37	13,4%
70-99			2		2	0,7%
Totaal	39	68	79	91	277	100,0%

Tabel 8. Leefstijdsopbouw onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in 2023 is ten opzichte van 2022 licht gedaald van 47,2 jaar naar 47,1 jaar. Op 31 december 2023 had HTH drie medewerkers in dienst van 66 jaar of ouder.

		Mdw	%	Fte	%
Man	Tijdelijke dienst	28	10,1%	27,2	10,9%
	Vaste dienst	90	32,5%	84,5	34,0%
Vrouw	Tijdelijke dienst	35	12,6%	30,7	12,4%
	Vaste dienst	124	44,8%	106,06	42,7%
Totaal		277	100,0%	248,46	100,0%

Tabel 9. Aantal medewerkers en aantal fte in vaste of tijdelijke dienst in 2023

Tijdelijke arbeidsovereenkomsten

In totaal hadden 63 medewerkers eind 2023 een tijdelijke arbeidsovereenkomst; dat is 22,7% van het totale aantal medewerkers. In de meeste gevallen betrof dit het eerste of tweede tijdelijke jaarcontract van het dienstverband (D4 of D5 contract aanduiding). De intentie bestaat na twee tijdelijke jaarcontracten het dienstverband om te zetten naar een dienstverband voor onbepaalde tijd. Er zijn geen tijdelijke (D3) arbeidsovereenkomsten aangeboden met uitzicht op een vast dienstverband bij goed functioneren.

Externe inhuur

In 2023 is binnen HTH niet met min-max contracten, nul-urencontracten of oproepcontracten gewerkt. Via de broker OneStopSourcing zijn in 2023 76 personen actief geweest op 150 freelanceopdrachten, op basis voor een bepaalde periode. Via Randstad zijn in 2023, 116 personen ingezet, waarvan 5 een bepaalde periode een opdracht hadden. De overige personen zijn ingezet als surveillanten tijdens de examenperiodes. De kosten van de inhuur van derden bedroegen in 2023 in totaal €3.786.469 (OP/NOP)

Participatiebanen

In 2019 is besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingeslagen weg is ook in 2022 en 2023 verder gevolgd. Dit heeft ultimo 2023 geleid tot de inzet van 1 medewerker met een omvang van 1,0 fte.

	NOP				OP				Totaal			
	Man		Vrouw		Man		Vrouw					
Salarisschaal	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	%	Fte	%
1-4	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0,7%	2	0,8%
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
6	6	6	4	3,3	0	0	0	0	10	3,6%	9,3	3,7%
7	4	3,7	15	11,9	0	0	0	0	19	6,9%	15,6	6,3%
8	5	5	19	16,2	23	22,7	21	18,6	68	24,5%	62,5	25,2%
9	3	2,8	11	9,5	7	7	1	0,8	22	7,9%	20,1	8,1%
10	3	3	5	4,3	0	0	6	5,4	14	5,1%	12,7	5,1%
11	5	4,8	7	6,5	33	29	47	39,88	92	33,2%	80,18	32,3%
12	5	5	3	2,9	14	12,7	11	9,48	33	11,9%	30,08	12,1%
>13	6	6	4	4	2	2	5	4	17	6,1%	16	6,4%
Totaal	39	38,3	68	58,6	79	73,4	91	78,16	277	100,0%	248,46	100,0%

Tabel 10. Aantal medewerkers en fte per salaris- en functieschaal categorie in 2023 per hoofdaanstelling

Personeelsverloop

In 2023 zijn 36 nieuwe medewerkers (16 OP en 20 NOP) in dienst getreden bij HTH en hebben 38 medewerkers (28 OP en 10 NOP) de organisatie verlaten. Het personeelsverloop komt daarmee op 13,74%. Dit is een stijging ten opzichte van het verloop van 2022 (11,21%). Binnen de organisatie hebben 15 medewerkers in 2023 intern (tijdelijk) een andere functie gekregen.

Beheersing van uitkeringen na ontslag

Hotelschool The Hague hecht groot belang aan een verantwoord en zorgvuldig beleid omtrent uitkeringen na ontslag om zowel financiële stabiliteit als rechtvaardigheid te waarborgen. We investeren in de continue/ doorlopende professionele ontwikkeling van onze medewerkers. In gevallen van potentiële ontslagen onderzoeken we eerst mogelijkheden voor herplaatsing binnen de organisatie om de noodzaak van ontslag te minimaliseren. We voeren regelmatig analyses uit vanuit de jaarlijkse HR gesprekscyclus om potentiële ontslagen te identificeren en de financiële implicaties daarvan te begrijpen. Dit stelt ons in staat om proactief te reageren op veranderingen in de personeelsbehoeften en economische omstandigheden. We handhaven een transparante en open communicatie met onze medewerkers over mogelijke wijzigingen in de personeelsbezetting. Hotelschool The Hague zorgt ervoor dat er adequate financiële voorzieningen worden getroffen om de kosten van uitkeringen na ontslag te dekken. Dit helpt ons om onverwachte financiële lasten te vermijden en de financiële stabiliteit van de organisatie te waarborgen. We houden ons strikt aan de geldende wet- en regelgeving met betrekking tot uitkeringen na ontslag. Ons beleid is ontworpen om niet alleen wettelijk compliant te zijn/aan alle eisen te voldoen, maar ook om ethisch verantwoord te handelen.

Ziekteverzuim en preventie

Het ziekteverzuimpercentage over 2023 bedraagt 6,3%. Dit is een stijging ten opzichte van 2022 (5,7%) en is vooral te wijten aan langdurig verzuim. Het percentage ziekteverzuim is daarmee hoger dan het landelijk gemiddelde binnen de sector onderwijs 5,3% (bron CBS). In 2023 hebben medewerkers zich gemiddeld 1,03 keer ziekgemeld. Dit is gelijk aan 2022 (1,03). De gemiddelde verzuimduur in 2023 was 42,67 dagen en is daarmee gestegen ten opzichte van de gemiddelde verzuimduur in 2022, dat was namelijk 40,67 dagen.



Grafiek 1. Het ziekteverzuimpercentage over de afgelopen vijf jaar

Het instroompercentage in de WIA in de jaren 2002 tot en met 2023 is gelijk gebleven op 0,5%. Dit betekent dat in 2023 geen medewerker in de WIA of WGA terecht is gekomen. De gedifferentieerde Whk-premie voor het jaar 2023 bedraagt het minimum percentage van 0,49%.

Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten

HTH is geen eigenrisicodragers voor de werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Er wordt zowel WGA als ZW-premie betaald.

Werkdruk

Werkdruk blijft een belangrijk aandachtspunt binnen de Hotelschool. De organisatie erkent de hoge werkdruk als het grootste risico voor zowel de medewerkers als de organisatie. Verschillende factoren, waaronder de nasleep van covid-19, de introductie van hybride onderwijs, thuiswerken, de overgang naar een nieuw curriculum en de reorganisatie van de ondersteunende diensten hebben bijgedragen aan deze hoge werkdruk. Er zijn verschillende maatregelen genomen om de werkdruk structureel te verlagen, en de eerste resultaten zien we terug in het MTO, waarbij de ervaren werkdruk in 2021 van 40% naar in 2023 34% is gegaan. Hoewel het een langdurig proces is geweest, hebben zowel het werkdruk- als het taakbeleid instemming gekregen van de medezeggenschap. Het leveren van de beleidstukken waar alle partijen mee instemden was een mijlpaal en krijgt in 2024 het vervolg van de implementatie.

Duurzame inzetbaarheid

Ook in 2023 heeft HR en hebben de managers hun medewerkers geïnformeerd over het inzetten van de DI-uren voor een van de daarvoor bestemde bestedingsdoelen. In de planningsgesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers is het een vast gespreks-onderwerp. HTH stimuleert medewerkers actief na te denken over de besteding van de DI-uren. Het kan de medewerker immers helpen vitaal en inzetbaar te blijven.

Personeelsregelingen

In totaal maakten in 2023 negen medewerkers gebruik van de ouderenregeling.

elf medewerkers van het recht op onbetaald ouderschapsverlof en zeven medewerkers van het recht op betaald ouderschapsverlof. Op 31 december 2023 zijn er twee ex-werknemer die aanspraak maken op een (bovenwettelijke) WW-uitkering. Voor 2024 voorziet HTH dat vijf werknemers aanspraak zouden kunnen maken op een (bovenwettelijke) WW-uitkering. In 2023 zijn geen nieuwe arbeidsmarkttoelages toegekend.

Diversiteit

HTH kent met 159 vrouwelijke (57,4%) en 118 mannelijke (42,6%) medewerkers een redelijk evenwichtige verdeling qua geslacht. Op managementniveau is sprake van een minder evenredige verdeling; van de managementfuncties (managers en teamleiders) wordt 40,74% vervuld door vrouwen.

In de docententeams kan het aantal vrouwen en mannen nog wel verschillen. Vaak is dat historisch verklaarbaar, maar ook door de situatie op de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, wordt actie ondernomen, omdat wordt gestreefd naar een gelijke verdeling, zowel in omvang, samenstelling van de teams als in beloning.

In 2023 heeft 20,94% (58 van de 277) van de medewerkers een niet-Nederlandse (als eerste) nationaliteit. Bij docenten ligt dit percentage op 27,36% (29 van de 106). In totaal vertegenwoordigen de medewerkers gezamenlijk 24 nationaliteiten.

Professionalisering

De HTH Learning Academy is een vaste plek geworden binnen de community voor het aanbod, leeraanvragen en mogelijkheden binnen HTH voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. In 2023 zijn daarnaast stappen gezet om dit platform verder te professionaliseren en uit te bouwen.

In 2023 investeerde HTH in totaal een bedrag van € 303.108 in scholing van de medewerkers (out of pocket). Dat is 1,3% van de bruto loonsom (€ 23.078.377).

Dit jaar heeft 53% van de medewerkers gewerkt aan zijn/haar eigen ontwikkeling. Van deze verzoeken is 24% werkgerelateerd en 76% een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Gemiddeld besteedde een medewerker 72 uur en € 858 per verzoek.



Opleidingsniveau	Mdw	%
Bachelor	10	9,4%
Doctorate	1	0,9%
Master	74	69,8%
MBO	1	0,9%
Phd	20	18,9%
Totaal	106	100,0%

Tabel 11. Verdeling opleidingsniveau docenten en lectoren

Opleidingsniveau en scholing/training medewerkers

Het opleidingsniveau van docenten staat eind 2023 op 90,8% (95 personen) van de 106 docenten op masterniveau of hoger (PhD). Van die 90,8% is ruim 19,8% (21 personen) van de docenten gepromoveerd en heeft 69,8% (74 personen) een master.

Opleidingsniveau	Mdw	%
LBO	13	4,7%
VWO	3	1,1%
MBO	41	14,8%
Associate degree	1	0,4%
Bachelor	74	26,7%
Master	120	43,3%
Doctorate	2	0,7%
Phd	23	8,3%
Totaal	277	100,0%

Tabel 12. Verdeling opleidingsniveau alle medewerkers eind 2023

HTH Learning Center heeft vanuit de gelden van de kwaliteitsafspraken een aantal centrale leerinitiatieven gecontinueerd, uitgebouwd of geïntroduceerd:

- Het verbeteren van geschreven en gesproken Engels;
- De Privacy & Security training;
- De Community Building Challenge is afgerond, welke tweewekelijkse opdrachten verstrekten voor het bouwen van een netwerk op LinkedIn, het HTH-alumniplatform en de Talent Pages;
- De Practice Labs: workshops gericht op het uitbouwen van de vaardigheden in het gebruik van de verschillende IT-tools binnen HTH;
- Birkman: teamsessies en 1:1 sessies voor persoonlijke ontwikkeling;
- Coaching Fundamentals: gericht op coaching van studenten;
- Dutch with ease: gericht op de taalvaardigheden van internationale collega's;
- Diner Pensant: een netwerk-event gericht op verbinding, kennisdeling en netwerkuitbreiding;
- Masterclasses: gericht op het uitbouwen van kennis op GenZ en AI in the classroom;
- Teamontwikkeling: op maat ondersteuning tijdens teambijeenkomsten en teamstrategie dagen.

'My HTH Learning Journey' is een interactieve plattegrond van alle relevante ontwikkelgebieden voor medewerkers. Het volgende overzicht geeft aan hoe vaak in 2023 gebruik is gemaakt van verschillende initiatieven in de verschillende 'Worlds' (ontwikkelgebieden). Bij het ontwikkelen van de nieuwe 'courses' is veel en intensief samengewerkt met stakeholders uit de praktijk.

Werelden		# verzoeken	%
Tomorrow's World of Hospitality (Hospitality of Food&Beverage gerelateerde evenementen)	How do you keep up-to-date about what is available beyond our organization? How do you keep informed of future developments in other organizations or industries that impact our community?	20	7%
World of Well-Being (Eigen coaching of coaching voor studenten met speciale behoeften)	What do you do to keep yourself in a balanced state of body, mind and spirit?	7	3%
World of Purpose (IKIGAI training)	How do you discover meaning and purpose in your life and work? How do your actions benefit yourself and our community in your professional journey?	9	4%
World of Innovation & Change (Agile/scrum, masters, onderzoeksgedreven coachingsmethoden)	How do you continuously go beyond cookie-cut practices, despite hurdles and drive change?	17	6%
World of Excellence (Expertise gebied, Engels, zelforganisatie, student betrokkenheid, digitale vaardigheden)	What do you do to keep distinguishing yourself as an expert in your field? What are the relevant knowledge and skills needed to be great at your job?	213	80%
Totaal		266	100%

Tabel 13. Overzicht HTH ontwikkelgebieden

6.1 Medezeggenschap

Organisatie medezeggenschap

De medezeggenschapsraad (Co-Determination Council = CDC) kon in 2023 in haar volledigheid van start gaan na zowel de medewerkers en studenten verkiezingen. Voor het eerst in lange tijd sloot de CDC 2023 af met een volledige bezetting van 6 medewerkers en 6 studenten. Op 14 november 2023 benoemde de CDC een nieuwe voorzitter vanuit de eigen gelederen, daar de voormalig voorzitter zich voorbereidde op haar uittrede maart 2024. De samenwerking met de opleidingscommissie (Education Committee) heeft geleid tot structurele vergaderingen tussen beide 'Daily boards' om overleg te plegen en discussie te voeren over gedeelde onderwerpen en verantwoordelijkheden. Dit heeft geleid tot een structurele verbeter- en efficiency slag en zorgt ervoor dat de opleidingscommissie en medezeggenschapsraad diepgaand en volledige discussies kunnen voeren alvorens tot instemming of advies wordt overgegaan.

Kwaliteit van onderwijs

Het jaar 2023 werd gekenmerkt door de volgende fase van executie van het nieuwe curriculum van de bacheloropleiding: verbeteringen van de eerste fase van executie, en de afronding van het oude curriculum. De volgende fase van de uitrol van het nieuwe curriculum trok een wissel op de onderwijsteams, daar van hen werd verlangd dat ze naast, het geven van afvloeiende vakken, zich ook moesten voorbereiden op en ten uitvoer

brengen van nieuwe vakken. Niet alleen de inhoud van het onderwijsprogramma is onderhevig geweest aan verandering, ook de manier van examinering van diverse vakken vergde veel van de medewerkers. De CDC heeft de nadruk gelegd op de noodzaak om te investeren in de onderwijsteams, om inhoudelijke kennis te laten blijven aansluiten bij de nieuwe aangeboden vakken. De CDC is van mening dat aandacht voor de juiste uitvoering het 'personal development plan' erg belangrijk is en zal blijven.

Human Resources (HR)

De CDC constateert dat sinds de komst van de manager HR merkbaar vernieuwing heeft plaatsgevonden binnen het HR-team, met meer duiding in richting en verantwoordelijkheden. Het decentraal personeelsbeleid binnen HTH heeft ervoor gezorgd dat managers sneller advies krijgen van een HR-expert wanneer zij vragen hebben over bijvoorbeeld personeelsbeleid.

Er vinden tussen de CDC en de manager HR gezamenlijke structurele overleggen plaats, waarin de CDC wordt bijgepraat over richting en genomen stappen in het HR-beleid. De CDC blijft op de hoogte over de richting en positie van de HR-afdeling binnen de organisatie, gezien haar kwetsbare positie enkele jaren geleden. De HR-afdeling heeft grote stappen gezet richting professionalisering van de diverse beleidsstukken en met name is er stevig gewerkt aan het werkdruk- en taakbeleid. De inzet van zowel HR als de CDC heeft eind 2023 nog niet tot een afronding geleid. Het Bestuur en de CDC zijn overeengekomen de streefdatum voor afronding van 22 december 2023 te verlengen naar de derde week van januari 2024.

Wat betreft het 'Strategic Workforce Policy' en de beoordelingscyclus zijn er in 2023 geen concrete stappen gezet deze te professionaliseren. De CDC heeft zijn zorgen hierover reeds kenbaar gemaakt. Het vergoedingensysteem voor studenten assistenten is in 2023 ter advies aan de CDC studenten aangeboden; het traject zal in 2024 worden afgerond met als streefdatum voor implementatie op 1 april 2024.

Herstructurering van de Organisatie

2023 markeerde de afspraak met het Bestuur om een uitvoerige evaluatie in gang te zetten om de effecten van 'Wave 1' van de Organisatie Optimalisatie (OO) te meten. Verwacht wordt dat eind April 2024 het onderzoek af is gerond en dat de resultaten door het projectteam aan het Bestuur en de CDC worden gepresenteerd. Een van de voorwaarde van de OO 'Wave 1' was het concept 'self organizing teams'. Tegen het eind van 2023 heeft het Bestuur aan de CDC kenbaar gemaakt dat het concept 'self organizing teams' lastig te implementeren is. Besloten is om tijdelijk van de implementatie van zelfsturende teams af te wijken en de resultaten van de Wave 1 evaluatie af te wachten.

Samenwerking College van Bestuur

De CDC is tevreden met de benaderbaarheid van het College van Bestuur. De benoeming in 2022 van het (tijdelijke) derde lid en de aanstelling van de nieuwe Dean en bestuurslid, heeft bijgedragen aan het herwinnen van het vertrouwen onderling. Gedurende 2023 is er middels een traject gewerkt aan een structurele verbetering wat betreft de samenwerking. Naar verwachting zal het traject in 2024 succesvol worden afgerond.

6.2 Strategische samenwerking

HTH heeft in haar internationalisation policy 2018-2023 een aanzet gemaakt voor (inter-nationale) strategische samenwerking. Het College van Bestuur heeft ervoor gekozen om als een hospitality business school op strategisch, tactisch niveau verbonden is met de beste hospitality managementscholen, netwerken en partners over de hele wereld die dezelfde passie delen voor gastvrijheidsonderwijs van topkwaliteit, toegepast onderzoek en focus op de industrie. Dit netwerk zal bijdragen aan:

1. Positie als internationaal thought leader op geselecteerde thema's in de internationale hospitality management onderwijsarena.
2. Internationaal, wereldwijd en intercultureel onderwijs en leren, onderzoek en kennis-productie, en dienstverlening aan de samenleving.
3. Uitbreiding van het studentenbestand, inkomsten, en internationale aanwezigheid.
4. Internationale reputatie en positionering in programmaonderwijs en industrie-gebaseerde rankings.

In lijn met bovenstaande richting is HTH:

- Lid van de 'Association of Dutch Hotel Management schools' waarvan de leden viermaal per jaar bij elkaar komen. Dit is het equivalent van het landelijk overleg dat andere clusters van opleidingen hebben.
- Medeoprichter van Hotelschools of Distinction (HSD). Binnen Hotelschools of Distinction wordt samengewerkt aan en kennis uitgewisseld over "best practices" ten behoeve van curricula en onderzoek, marketing, contacten met het werkveld en de uitwisseling van ervaringen tussen de studenten en docenten van de verschillende universiteiten (of applied sciences) in de wereld. De Dean van HTH is vertegenwoordiger van het HSD bestuur.
- Lid van en geaccrediteerd door 'The International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE)'.
- In het kader van de pilot Professional Doctorate is een nauwe samenwerking met andere hogescholen aangegaan onder aanvoering van het Centre of Excellence CELTH.
- Actief in het aangaan van internationale research samenwerkingsverbanden. HTH onderhoudt een-op-een relaties met toonaangevende hospitality-instellingen: Cornell University, Hong Kong Polytechnic en Ecole hôtelière de Lausanne. In Nederland is de strategische samenwerking met TU Delft op het gebied van robotisering verder uitgebreid. De in 2020 gesloten overeenkomsten met de VU, Rotterdam Business School en Nyenrode University over directe toegang tot academische masters na het voltooien van het pre-masterprogramma (variant van jaar 4) binnen de bachelor-opleiding van HTH hebben in 2021 geleid tot het aanbieden van een succesvolle minor 'pre-master'.
- Het College van Bestuur en vele medewerkers nemen deel aan de verschillende internationale bijeenkomsten die de hospitality sector jaarlijks organiseert. HTH kent een lange traditie van nauwe samenwerking met de internationale hospitality-industrie. Het gaat onder andere om de HotelloTop, de ITB, IHIF, MIF, EUHOFA, de ICHRIE en EUROCHRIE.
- Er zijn meerdere partnerships, waaronder: Sustainable Hospitality Alliance, World Travel & Tourism Council en UNWTO.
- HTH is de bedenker, initiator en trekker van de Sustainable Hospitality Challenge, een van de pijlers waar HTH zich mee onderscheidt.

Sustainable Hospitality Challenge

De Sustainable Hospitality Challenge (SHC) wil studenten van de beste hotelscholen ter wereld in staat stellen creatieve projecten te presenteren over de thema's duurzaamheid en innovatie, en de toekomstige leiders samenbrengen met de bedrijfswereld door gemeenschappelijke waarden te delen die ten goede komen aan mensen en de planeet. De challenge brengt de studentengemeenschap, de bedrijfswereld, accelerators en investeerders samen, om alles in het werk te stellen om ervoor te zorgen dat alle creatieve ideeën tot leven komen en waarde opleveren voor het hele ecosysteem. Het aantal deelnemende Universiteiten en Hotelscholen is gegroeid van 45 naar 73. De Challenge is officieel de grootste Studenten challenge wereldwijd op het vlak van Hospitality. Het principe van 'Cross Industry' is toegepast wat betekent dat vele Tech, Design en Engineering Universiteiten hier nu aan meedoen. Er hebben verscheidene evenementen plaatsgevonden in Amsterdam, Dubai, Rwanda waar HTH zich op grote podia wereldwijd heeft kunnen profileren in samenwerking met de leiders en CEO's van grote hotelketens. Op LinkedIn hebben meer dan 75.000 vertoningen plaatsgevonden en op Instagram zijn meer dan 14.000 accounts bereikt. Het HTH-studententeam heeft de tweede plaats behaald, en het winnende team van de Milano Design Academy heeft hun presentatie mogen geven op de UNWTO-top.

Alumni

Sinds de oprichting in 1929 heeft Hotelschool The Hague duizenden afgestudeerden afgeleverd. Een belangrijk onderdeel van de strategie is de relatie met de industrie alsmede alumni. HTH is trots op het regelmatige en intensieve contact met partners en alumni in de hospitality-industrie.

Alumni bekleden wereldwijd leidende posities in de hospitalitysector en in sectoren waar hospitality het verschil maakt.

Inmiddels zijn zo'n 4200 alumni geregistreerd op het alumniplatform. Alumni in binnen- en buitenland hebben een bijdrage geleverd aan HTH door middel van guest lectures, strategiesessies, als sprekers tijdens diploma-uitreikingen, Industry Advisory Board leden en vergaderingen alsmede als jurylid voor de Sustainable Hospitality Challenge.

Alumni onderzoek

Op de vraag waarom de student voor HTH heeft gekozen staat de internationale reputatie van HTH op 1, direct gevolgd door de internationale omgeving en de aansluitend toekomstige carrièremogelijkheden.

- 94% van alle afgestudeerden heeft binnen 3 maanden een baan.
- 88% van alle afgestudeerden beginnen hun carrière in de hospitality-industrie of starten bij een organisatie waar gastvrijheid een verschil maakt.
- 97% van de afgestudeerden van HTH zal de opleiding aanraden.
- 62% van de ondervraagden heeft Nederlands als eerste of tweede nationaliteit.

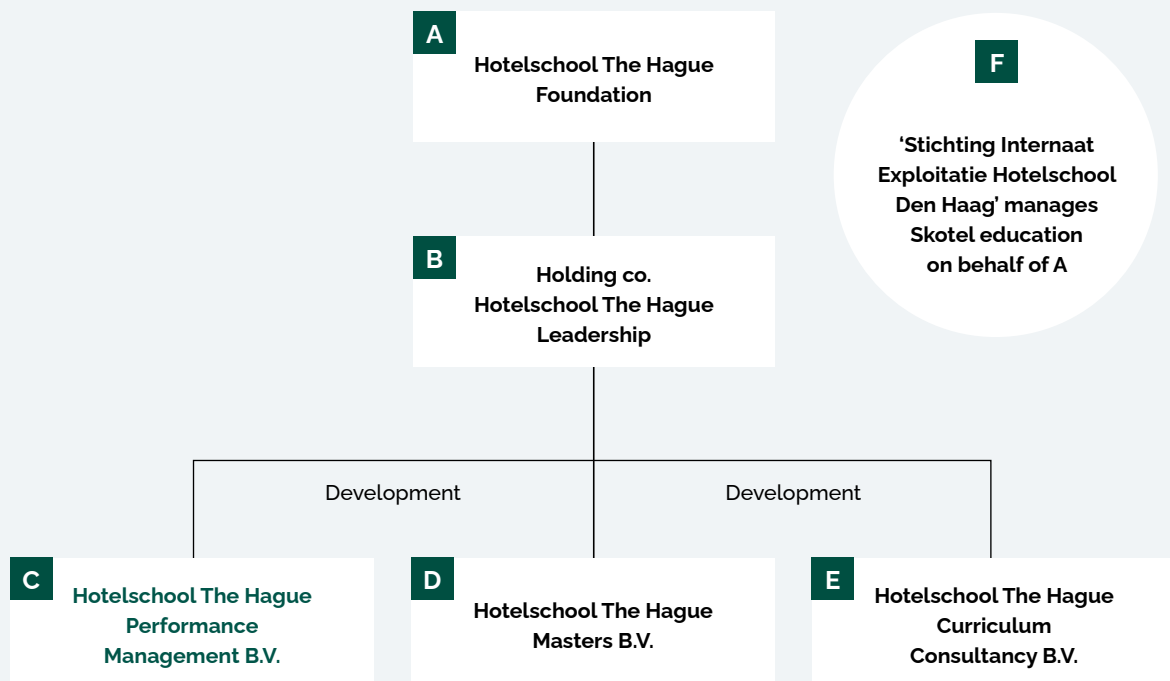
6.3 Governance

Juridische structuur en organisatiestructuur

De rechtsvorm is een stichting, statutair gevestigd in Den Haag. Stichting Hotelschool Den Haag (HTH) staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder KvK 41150185. De statuten, terug te vinden op www.hotelschool.nl, zijn voor het laatst gewijzigd op 26 april 2012. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting HTH zijn tevens College van Bestuur en Raad van Toezicht van de Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag. Deze stichting is opgericht vanwege de private financiering van de Skotels (studentenaccommodaties en hotelkamers). Als instellingsbestuur is het College van Bestuur belast met het besturen van de hogeschool. Het draagt de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, de strategie, de financiën en het beleid.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen HTH. Het instellingsplan, met de visie van het Bestuur op de invulling van de maatschappelijke opdracht van HTH, dient als uitgangspunt voor het uitvoeren van strategische samenwerking en voeren van de horizontale dialoog.

Figuur 2. Stichting holding Hotelschool The Hague



A. Stichting Hotelschool Den Haag

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Stichting Hotelschool Den Haag, alsmede de hogeschool, HTH, die de stichting in stand houdt. Het College van Bestuur rapporteert aan de Raad van Toezicht. Stichting Hotelschool Den Haag wordt voor het grootste gedeelte gefinancierd door publieke middelen vanuit het ministerie van OCW.

B. Hotelschool The Hague Leadership Development B.V.

Stichting Hotelschool Den Haag is 100% aandeelhouder van Hotelschool The Hague Leadership Development B.V. (Hotelschool The Hague LD), een holdingmaatschappij. Het dagelijks bestuur is toegewezen aan een eenmansbestuur, vanuit het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. Hotelschool The Hague Leadership wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de holding en heeft geen personeelsleden.

C. Hotelschool The Hague Performance Management B.V.

Hotelschool The Hague Performance Management B.V. (HPM B.V.) is ook bekend onder de naam Consultancy & Training of Hospitality Consultancy. Hotelschool The Hague LD is 100% aandeelhouder van HPM B.V.. Het dagelijks bestuur bestaat uit een lid van het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag. De focus lag sinds 2017 op die activiteiten en producten die reeds bij HTH aanwezig zijn dan wel toegevoegde waarde bieden aan de benodigde ontwikkelingen binnen HTH. Sinds 2018 was de focus gericht op blended/online learning voor bestaande partners in de hospitality-industrie. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. HPM B.V. wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming. In 2022 zijn geen activiteiten op het gebied van blended/online learning uitgevoerd.

D. Hotelschool The Hague Masters B.V.

Binnen deze B.V. vindt de ontwikkeling en exploitatie van de niet-bekostigde master-opleiding van Hotelschool The Hague plaats. In september 2021 is de achtste lichting studenten met de geaccrediteerde masteropleiding gestart. Hotelschool The Hague LD is 100% aandeelhouder van Hotelschool The Hague Masters B.V. Het dagelijks bestuur bestaat uit een lid van het College van Bestuur van de Stichting Hotelschool Den Haag. De dagelijkse leiding ligt bij de manager Masters & Development. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. HTH Masters B.V. wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming. HTH Masters B.V. had in 2023 een personeelslid, die wordt doorberekend vanuit Stichting Hotelschool The Hague.

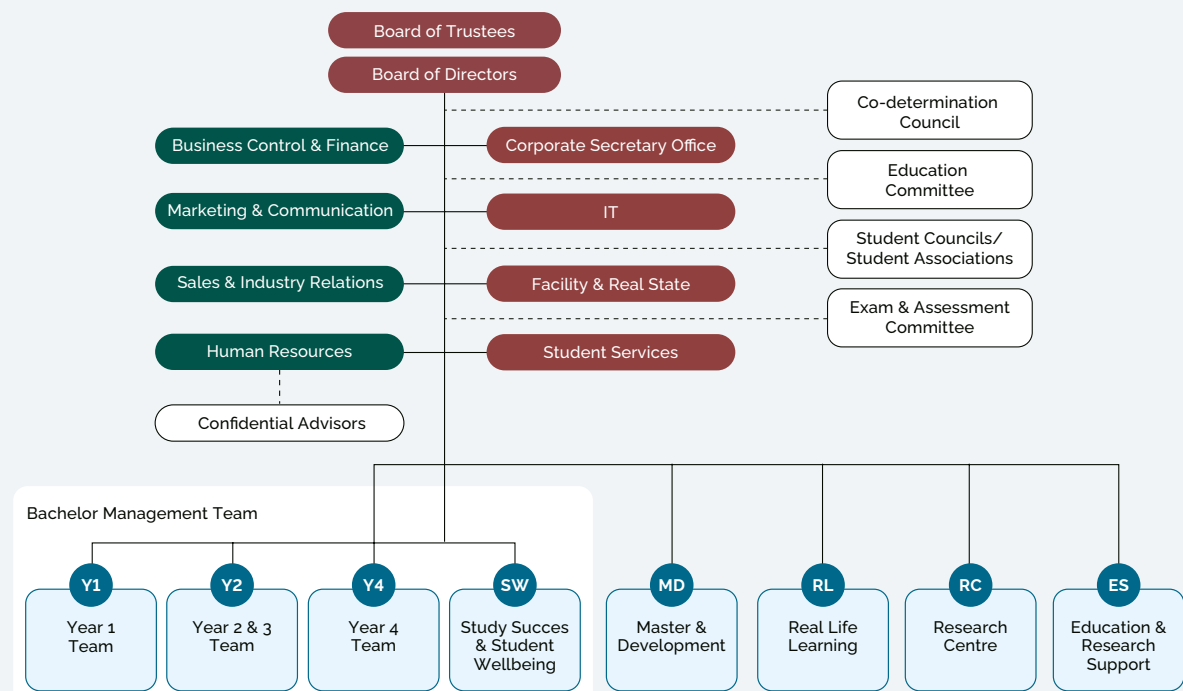
E. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V.

Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V. richt zich op het ondersteunen van andere hotelscholen bij de ontwikkeling van een nieuw curriculum, inclusief indien gewenst een trainingsprogramma voor de docenten van de desbetreffende school. Het dagelijks bestuur bestaat uit een lid van het College van Bestuur van de Stichting Hotelschool Den Haag. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. HTH Curriculum Consultancy B.V. wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V. heeft geen personeelsleden.

F. Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag

De Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag is opgericht voor Skotel Amsterdam en Skotel Den Haag. Het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag (A) is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur. De Raad van Toezicht van Stichting Hotelschool Den Haag is het toezichthoudend orgaan dat ook verantwoordelijk is voor de goedkeuring van het budget en het jaarverslag van de Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag. De stichting wordt gefinancierd uit particuliere middelen. In de Skotels wonen de eerstejaarsstudenten, vindt praktijkonderwijs plaats onder toezicht van instructeurs en worden hotelkamers verhuurd. De instructeurs zijn in dienst van HTH. 70% van de kosten van het Skotel zijn aan het gebouw gerelateerde kosten. De overige kosten hebben betrekking op personeel, organisatie, administratie en overnachtingskosten van gasten. Er vindt doorberekening plaats van kosten voor administratief personeel en overheadkosten vanuit HTH. De kosten van het Skotel worden gefinancierd door de bijdrage van de studenten, de opbrengst van de hotelkamers en het verhuren van ruimten.

Figuur 3. Organisatiestructuur Hotelschool The Hague



Het bachelorprogramma, Masters, het Research Centre en de afdeling Education & Research Support vormen het portfolio van de Dean. De afdelingen Corporate Secretary Office, Student Services, Facilities & Real Estate, IT, vormen het portfolio van het college lid operations. Marketing & Communication, Human Resources, Business Control & Finance en Sales & Industry Relations zijn onderdeel van het portfolio van de president.

Samenstelling College van Bestuur, nevenfuncties en bezoldiging

Het College van Bestuur bestond per 1 januari 2023 uit drie leden: mevrouw Regine von Stieglitz (voorzitter), de heer Quinten Bunschoten (lid en Dean a.i.) en

de heer Jan Willem van Brouwershaven (lid operations). De heer Van Brouwershaven is tijdelijk benoemd als lid van het College van Bestuur, tot 1 augustus 2024. De heer Bunschoten heeft per 15 juli 2023 Hotelschool The Hague verlaten. De heer Rogier Busser (lid en Dean) is per 1 oktober 2023 gestart.

Regine von Stieglitz (1965)

Functie: Voorzitter College van Bestuur (vanaf 1 maart 2018)

Datum start benoeming: 1 september 2016 (als lid College van Bestuur;
Director of Operations; Dean a.i.)

Datum einde 3de benoeming: 1 september 2025

Nevenfuncties:

- Bestuurslid, F.C.-B. von Stieglitz Verwaltungs GmbH
- Bestuurslid, Duits Nederlandse Handelskamer
- Bestuurslid, Stichting Beheer
- Voorzitter van de internationale adviesraad van QL (Quality Lodgings) Hotels & Restaurants
- Member advisory board, Academy Advisory Board of Sustainable Hospitality Alliance

Quinten Bunschoten (1964)

Functie: Lid College van Bestuur / Dean

Datum start benoeming: 1 september 2022

Datum beoogd einde interimbenoeming: 1 juli 2023

Nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Cello Sonate
- Voorzitter examencommissie Essenzo Opleidingen
- Extern lid examencommissie TMO
- Extern lid examencommissie Prins Claus Conservatorium
- Programmamanager Educatieve Alliantie Zuid-Holland
- Vice-voorzitter van Hotelschools of Distinction (vanaf 1 september 2022)

Jan Willem van Brouwershaven (1966)

Functie: Lid College van Bestuur Operations a.i.

Datum start benoeming: 1 januari 2023

Datum einde interimbenoeming: 1 augustus 2024

Nevenfuncties:

- Vice-voorzitter Raad van Toezicht, Johan de Witt-gymnasium, Dordrecht

Rogier B.P.M. Busser (1961)

Functie: Lid College van Bestuur / Dean

Datum start benoeming: 1 oktober 2023

Datum einde 1st benoeming: 1 oktober 2027

Nevenfuncties:

- Research Fellow, Leiden Asia Centre, Leiden University
- Visiting professor, Faculty of Economics, Thammasat University Bangkok
- Guest professor, Beijing Foreign Studies University
- External reviewer for the Dutch National Research Council
- Member International Advisory Board Woxen University, India
- Lectures for the Institute Clingendael, The Hague
- Guest Professor, National Chung Hsing University, Taichung, Taiwan

De WNT-opgave en remuneratie van de leden van het College van Bestuur en Raad van Toezicht zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening van de Stichting Hotelschool Den Haag.

De bezoldiging van bestuurders van HTH is gebaseerd op het Haysysteem voor bestuurders in het hoger beroepsonderwijs en op de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden Hotelschool The Hague

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord.

Jaar 2023			Travel					
			Representation	Netherlands	Foreign	Other	Shared Costs	Total
R. von Stieglitz	President BoD	2023		€ 732	€ 1518	€ 61	€ 0	€ 2.311
		2022	€ 168	€ 138	€ 115	€ 152	€ 0	€ 573
Q. Bunschoten	Dean	2023			€ 368			€ 368
		2022	€ 95	€ 2.737		€ 368		€ 3.200
R.B.P.M. Busser	Dean	2023		€ 188	€ 155			€ 343
J.W.M. van Brouwershaven	Member BoD	2023		€ 27		€ 732		€ 759

Tabel 14. Overzicht vergoedingen CvB-leden 2023

Medezeggenschapsraad

Het College van Bestuur heeft in 2023 4 keer bestuurlijk overleg gevoerd met de medezeggenschapsraad (Co-Determination Council – CDC). Naast de vijf reguliere en de budgetvergadering waren er twee 'vision day' bijeenkomsten en twee evaluatiesessies onder leiding van een externe expert. De sessies met de externe expert hadden tot doel de samenwerking te verbeteren tussen het CvB, de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. De sessies hebben geleid tot het vergroten van het wederzijds begrip en hebben een vervolg in 2024.

In de CDC zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. Belangrijke thema's voor 2023 waren de begroting(scyclus), vergoeding student-assistenten, organisatie- (ontwikkeling), het curriculumvernieuwingsproject, de monitoring van de kwaliteitsafspraken, monitoren van de NPOvoortgang en de gewijzigde onderwijs- en examen-regelingen. Mede ter voorbereiding van deze vergaderingen heeft de voorzitter van het College van Bestuur maandelijks overleg met de voorzitter van de CDC. Ter voorbereiding van het bestuurlijk overleg heeft het CvB ook deelgenomen aan voorbereidende commissievergaderingen van de CDC.

Opleidingscommissie

In de opleidingscommissie zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. In 2023 heeft viermaal bestuurlijk overleg plaatsgevonden. Belangrijke thema's voor 2023 waren het curriculumvernieuwingsproject, de monitoring van de kwaliteitsafspraken, monitoren van de NPOvoortgang, kwaliteitszorg in het algemeen en evaluatie van courses



in het bijzonder en de gewijzigde onderwijs- en examenregelingen. Daarnaast hield de opleidingscommissie ook de vinger aan de pols door de ervaringen met nieuwe courses nauwgezet te monitoren.

Student Councils en studentenverenigingen

Door en voor studenten wordt één keer per onderwijsblok 'Hear me Out' georganiseerd. Tijdens deze sessies van de Student Councils in Amsterdam en Den Haag wordt gesproken over de onderwerpen die studenten bezighouden. Tijdens deze sessies is vertegenwoordiging vanuit het bestuur aanwezig. De inbreng van studenten wordt meegenomen in het opstellen of bijstellen van beleid, maar ook bij het verbeteren van individuele courses en faciliteiten voor de studenten. Het College van Bestuur vergadert viermaal per jaar separaat met de studentenverenigingen La Confrérie, Senti Questo, Comitاس en Aurelius. Hier worden hun jaarplannen en activiteiten besproken. Een keer per blok wordt een separate sessie (Heart-to-Heart meeting) georganiseerd waar met vertegenwoordigers van de studentenverenigingen, Student Councils, CDC en opleidingscommissie meer de diepte ingegaan wordt.

Horizontale externe dialoog

Hotelschool The Hague verantwoordt jaarlijks aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hoe de publieke middelen zijn besteed. Andere stakeholders zoals studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers uit de hospitality-industrie worden nadrukkelijk betrokken bij de activiteiten van en ontwikkelingen binnen HTH.

Industry Advisory Board

De jaarlijkse bijeenkomst van de Industry Advisory Board (IAB) heeft plaatsgevonden op 22 maart 2023. De IAB is samengesteld uit 18 personen vanuit de gehele breedte van de hospitality-industrie die significante posities bekleden binnen de bedrijven; veelal op CEO-niveau. De IAB heeft als belangrijkste doel het onafhankelijk en branche-georiënteerd adviseren van het Bestuur over de trends, behoeften en uitdagingen binnen het werkveld; een belangrijke bron voor de strategie alsmede onderwijs- en onderzoek-

innovatie binnen HTH. Uit de sessie kwam waardevolle input voor de nieuwe strategie. Belangrijk terugkerend punt was het zoeken van de verbinding met de industrie. Naast de strategische input die gegeven is door de leden heeft ook een sessie met studenten plaatsgevonden. De zogenaamde International Advisory Board 'next generation' vindt in principe eenmaal in de twee jaar plaats.

Het College van Bestuur, managers en medewerkers hebben regelmatig overleg met (regionale) mbo-, hbo- en wo-instellingen en instellingen/bedrijven uit het relevante werkveld. Sinds enige jaren vindt enkele malen per jaar een overleg plaats tussen de collegevoorzitters van alle in Amsterdam gevestigde hogescholen en de in Den Haag gevestigde hogescholen.

Samenstelling Raad van Toezicht, nevenfuncties en bezoldiging

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf leden, benoemd voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid tot herbenoeming. De Raad van Toezicht fungeert als werkgever van het College van Bestuur en adviseert het College van Bestuur. Kwalificatievereisten en competenties van de leden zijn vastgelegd in de profielschets. De Raad van Toezicht volgt de Branchecode goed bestuur hogescholen en handelt binnen de statuten en de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door commissies.

Toezicht visie

De Hotelschool kenmerkt zich qua onderwijs, onderzoek en organisatie door een sterke internationale focus, oriëntatie en reputatie. HTH is onderdeel van het publieke hoger-onderwijsbestel. De Raad van Toezicht beschouwt het als zijn taak toe te zien dat de middelen die de samenleving en de studenten aan de Hotelschool beschikbaar stellen op een verantwoorde manier worden besteed aan onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit. Een gezonde bedrijfsvoering is hierbij onmisbaar. De Raad van Toezicht acteert proactief, met respect voor en vertrouwen in de professionaliteit van het Bestuur en medewerkers. De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op het functioneren van het College van Bestuur, de effectiviteit en efficiency van het beleid van het Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de Hotelschool. Te allen tijde bevordert en ondersteunt de Raad van Toezicht dat het College van Bestuur in control kan blijven.

Op de website van de Hotelschool zijn de volgende documenten beschikbaar: het volledige toetsingskader van de Raad van Toezicht, de toezichtvisie, de profielschets van Raad van Toezicht leden.

Activiteiten van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2023 vier keer in een reguliere kwartaalvergadering bij elkaar gekomen op een van de twee campussen. Deze vergaderingen zijn bijgewoond door het voltallige College van Bestuur. De Raad van Toezicht werd over de voortgang op alle terreinen van de Hotelschool elke vergadering geïnformeerd door middel van rapportages en separate presentaties over verschillende onderwerpen. Er heeft een strategiedag in juni plaatsgevonden. In augustus heeft ten behoeve van de jaarrekening en het jaarverslag 2022 een extra vergadering van de Raad van Toezicht plaatsgevonden; de accountant was aanwezig bij deze vergadering. Voorafgaand aan de reguliere kwartaalvergaderingen houdt de Raad een online vooroverleg. Er hebben negen online commissievergaderingen plaatsgevonden. De onderwerpen, besproken in de commissies, worden schriftelijk teruggekoppeld in de vergadering van de Raad van Toezicht en kort toegelicht door de commissievoorzitters. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft elke zes weken overleg met het College van Bestuur.

Tijdens de vergadering in juni is op feestelijke wijze afscheid genomen van de voorzitter van de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht, mevrouw Eras-Magdalena. Gedurende acht jaar als lid van de Raad van Toezicht heeft ze een significante bijdrage geleverd aan de Hotelschool. Haar toewijding en expertise zijn enorm gewaardeerd.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht de volgende besluiten genomen en goedkeuring verleend aan:

- De jaarrekeningen, jaarverslag en accountantrapport 2022 voor Stichting Hotelschool Den Haag, Stichting Internaatsexploitatie, Leadership Development B.V. en HTH Masters B.V., en Decharge van het College van Bestuur;
- De begrotingen 2023 (inclusief meerjarenbegroting) voor Stichting Hotelschool Den Haag, Stichting Internaatsexploitatie, Leadership Development B.V. en HTH Masters B.V.;
- Framework letter 2024 en Budget 2024;
- Aangepast plan van besteding van de kwaliteitsgelden
- Strategische visie van 'Beyond 2030';
- Het nieuwe Instituutsplan 2024-2027;
- Benoeming lid van de Raad van Toezicht en voorzitter van de Remuneratiecommissie mevrouw Van Eekelen;
- Tijdelijke benoeming lid van de Remuneratiecommissie (voor de periode van 1 jaar) mevrouw Bonhof;
- Benoeming voorzitter Raad van Toezicht en lid Remuneratiecommissie de heer Vos;
- Herbenoeming van de heer Farenhorst als lid van de Raad van Toezicht;
- Herbenoeming van mevrouw Herder als lid van de Raad van Toezicht;
- Deelname in het bestuur van de Duits-Nederlandse Kamer van Koophandel door mevrouw Von Stieglitz;
- Tijdelijke benoeming van de heer Van Brouwershaven als lid van het College van Bestuur voor de periode van 1 januari 2023 tot 1 augustus 2024;
- Profiel van de Dean;
- Benoeming van de heer Busser als lid College van Bestuur en Dean;
- Profiel voorzitter College van Bestuur;
- Herbenoeming van mevrouw Von Stieglitz als voorzitter van het College van Bestuur voor de periode van 1 jaar van 9 augustus 2024 tot 9 augustus 2025.

Commissies

De voorbereiding van onderwerpen waarover binnen de Raad van Toezicht wordt gesproken, wordt verzorgd door de daartoe ingestelde commissies. De commissies vervullen een adviserende rol binnen de Raad van Toezicht; besluitvorming vindt plaats in de Raad van Toezicht. De samenstelling van deze commissies in 2023 en de belangrijkste activiteiten kunnen als volgt gerapporteerd worden.

Audit Committee: de heer Roel (voorzitter) en de heer Farenhorst

De Audit Committee heeft dit jaar vijf formele vergaderingen gehouden en in augustus een extra tussentijdse vergadering. Deze vergaderingen worden bijgewoond door een deel van het College van Bestuur en de manager Finance & Control. Vanaf 1 maart 2023 is de functie van manager Finance & Control ingevuld door de heer Hofkes.

Vaste onderwerpen op de agenda van de commissie zijn (meerjaren)begrotingen, jaarstukken (inclusief deponering Kamer van Koophandel), financiële maandcijfers, corporate dashboard, risk heat map, cybersecurity, opvolging adviezen accountant en bekostiging studenten. Er is in 2023 extra aandacht besteed aan de afronding van de jaarstukken 2022, de btw-controle, Erasmus subsidie en cybersecurity.

Remuneratiecommissie: mevrouw Van Eekelen (voorzitter), de heer Vos en mevrouw Bonhof

De Remuneratiecommissie heeft in juni het remuneratiegesprek met het College van Bestuur gevoerd. Mevrouw Bonhof is in 2021 tijdelijk toegetreden tot de Remuneratiecommissie om een bijdrage te leveren aan de opvolging in 2022 van zowel de heer Neumann als mevrouw Eras-Magdalena. In 2023 is haar lidmaatschap aan de Remuneratiecommissie gecontinueerd vanwege de werving van de nieuwe Dean. In april is het profiel van de Dean vastgesteld en in december is het profiel van de voorzitter van het College van Bestuur vastgesteld.

Jaarlijks wordt het functioneren van het College van Bestuur beoordeeld. Dit wordt uitgevoerd door de Remuneratiecommissie. Voor de uitvoering van deze procedure maakt de commissie gebruik van een toetsingskader. Voordat deze toetsing wordt teruggekoppeld aan de voltallige Raad, vindt een individueel gesprek plaats met de bestuurders.

Commissie Onderwijs en Onderzoek: mevrouw Bonhof (voorzitter) en mevrouw Herder

De Commissie Onderwijs en Onderzoek heeft dit jaar vier formele vergaderingen gehouden. Onderwerpen op de agenda van deze commissie zijn kwaliteit van het onderwijs, (voortgang van) de bachelor curriculuminnovatie, (voortgang van) de kwaliteitsafspraken, quality assurance systeem en de monitoring daarvan, studiesucces, de institutionele onderzoeksstrategie, de nieuwe bekostigde Master Leading Hotel Transformation en deelname aan de pilot Professional Doctorate. Extra aandacht is in 2023 uitgegaan naar onderzoek en de voorbereiding van de accreditatie in 2023 en 2024.

Beloningsbeleid

Een van de taken van de Raad is het toetsen van het beloningsbeleid voor de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en de uitvoering daarvan conform wet- en regelgeving en markt. HTH past de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT2) toe. Jaarlijks stelt de Raad van Toezicht de bezoldigingsklasse vast. In 2023 gold voor HTH bezoldigingsklasse D met een maximum van € 173.000. De bezoldiging van het College van Bestuur voldoet aan de WNT2. Voor het pensioen wordt de in de sector geldende bedrijfstakpensioenfondsregeling gevolgd, bij het ABP. Er zijn geen excedentregelingen in 2023. Het beloningsbeleid kent geen variabel beloningsdeel.

Ook de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vindt plaats conform de WNT2. Jaarlijks wordt de bezoldiging van de Raad vastgesteld. In 2016 is het uitgangspunt vastgesteld dat binnen HTH de maximum beloning 75% van het WNT-maximum voor Raden van Toezicht is. Met een jaarlijkse verhoging wordt stapsgewijs naar dit maximum toegewerkt, welke in 2022 is bereikt. Ook de honorering van de leden van de Raad van Toezicht voldoet aan de eisen gesteld in de beloningscode voor toezichthouders.

Naast het beloningsbeleid worden door de Raad ook de declaraties van het College van Bestuur beoordeeld. Aan de accountant is voor 2023 de opdracht gegeven de declaraties van het College van Bestuur te onderzoeken op rechtmatigheid. De Audit Committee controleert jaarlijks via een steekproef de doelmatigheid van de bestuursdeclaraties. In paragraaf 4.2 is de tabel inzake declaraties van het College van Bestuur opgenomen. Er zijn in 2023 of eerder geen aandelen, leningen of garanties verstrekt aan het College van Bestuur of leden van de Raad van Toezicht. Het is beleid om dat ook niet te doen.

Governance

De Raad van Toezicht is van oordeel dat elk lid zijn/haar functie in 2023 onafhankelijk heeft uitgeoefend. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het feit dat alle leden voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria, zoals omschreven in de Branchecode goed bestuur hogescholen. Mogelijke strijdige belangen worden door leden van de Raad van Toezicht gemeld in de raadsvergaderingen. Conform de Branchecode meldt het College van Bestuur mogelijke tegenstrijdige belangen bij de voorzitter van de Raad van Toezicht. In 2023 is dit niet aan de orde geweest. De Vereniging Hogescholen en de Vereniging van Toezichthouders Hogescholen hebben tijdens hun algemene vergadering in het najaar van 2023 officieel de vernieuwde Branchecode goed bestuur hogescholen goedgekeurd. De Raad van Toezicht hanteert vanaf 1 januari 2024 de vernieuwde branchecode.

Overleg met belanghebbenden

Voor de uitoefening van zowel de toezichthoudende rol als de klankbordrol acht de Raad van Toezicht het van wezenlijk belang contact te onderhouden met belanghebbenden. Hiertoe vergadert (een delegatie van) de Raad twee keer per jaar met de Co-Determination Council (medezeggenschapsorgaan). Naast dit overleg heeft de voorzitter van de Remuneratiecommissie, als contactpersoon voor de Co-Determination Council, voorafgaand aan de Raadsvergaderingen, overleg met de voorzitter of een delegatie van de Co-Determination Council. De voorzitter van de Remuneratiecommissie rapporteert hierover in de vergadering van de Raad van Toezicht. Regelmatig worden leden van het managementteam uitgenodigd in de (commissie)vergadering van de Raad van Toezicht en spreekt de Raad met medewerkers en studenten.

De medewerkersgeleding van de CDC heeft haar zorgen geuit over diverse ontwikkelingen binnen HTH voortvloeiend uit de organisatorische veranderingen de afgelopen jaren. De Raad van Toezicht heeft bijeenkomsten geïnitieerd om de samenwerking van de driehoek College van Bestuur, medezeggenschap en Raad van Toezicht te verbeteren en tot een way of working te komen. Deze bijeenkomsten hebben uiteindelijk geleid tot een beter wederzijds begrip en de afspraken over de wijze van samenwerking. Eind 2023 heeft de Raad van Toezicht nader kennisgemaakt met een studentenafvaardiging bestaande uit studenten van de Student Councils, CDC en studentenverenigingen.

Een vertegenwoordiging van de Remuneratiecommissie heeft overleggen gevoerd met de CDC over de profielen van de bestuurders; Dean en de voorzitter van het College van Bestuur. Ook is de CDC betrokken geweest bij de werving van de Dean.

Middels de rapportages van de commissies en de vergaderingen is de Raad van Toezicht in staat om toe te zien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de verkregen middelen. En kan deze tevens toezien op de naleving door het College van Bestuur van de wettelijke verplichtingen en de toepassing van de Branchecode.

Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht

Omdat er in 2022 een externe zelfevaluatie plaatsgevonden, heeft de Raad van Toezicht in 2023 een interne zelfevaluatie uitgevoerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft een inventarisatie van verbeterpunten opgehaald en individuele gesprekken gevoerd, waarvan een analyse is gemaakt die vervolgens met de Raad van Toezicht is besproken.

Education permanente

In het kader van Education permanente kunnen individuele leden van de Raad van

Toezicht trainingen volgen. De belangrijkste bevindingen worden in de Raad van Toezicht gedeeld en gespiegeld aan HTH. Mevrouw Bonnhof woont namens de Raad van Toezicht de vergaderingen van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen bij.

Tot slot wil de Raad van Toezicht zijn bijzondere dank uitspreken voor de bijdrage en inzet die alle medewerkers hebben geleverd in 2023 aan de 'journey' van de bachelor- en masterstudenten. De Raad van Toezicht zijn tevreden met de implementatie van het nieuwe bachelorprogramma dat ook dit jaar verder is ingevoerd. De Raad van Toezicht kijkt met vertrouwen uit naar de komende jaren waarin de nieuwe strategie verder zal bijdragen aan 'Creating hospitable futures together'.

Samenstelling, nevenfuncties en bezoldiging

De Raad van Toezicht bestond in januari 2023 uit zes leden. Per 1 januari 2023 is de heer Roeland Vos benoemd als voorzitter van de Raad van Toezicht. Daarnaast zijn mevrouw Herder en de heer Farenhorst herbenoemd voor een tweede periode.

Per 1 januari 2023 is mevrouw Van Eekelen, kandidaat op voordracht van de CDC, benoemd als lid. Zij is de vervanger van mevrouw Eras. Omdat de tweede periode van mevrouw Eras afliep op 1 november 2022 en de benoeming van haar vervanger toen nog niet geëffectueerd was, heeft de Raad van Toezicht besloten haar voor een derde termijn te benoemen tot juli 2023. Er is voor deze afwijking van de Branchecode goed bestuur gekozen om te zorgen voor een zorgvuldige overdracht omdat deze functie zowel het voorzitterschap van de Remuneratiecommissie omvat als de liaisonfunctie naar de CDC.

De Raad van Toezicht is van oordeel dat de Raad voldoende divers is samengesteld wat betreft diversiteit, deskundigheid en competenties. De samenstelling en deskundigheid van de Raad sluiten aan bij de profielschets van de Raad zoals gepubliceerd op www.hotelschool.nl.

Elk lid van de Raad van Toezicht is bekwaam de hoofdpunten van het beleid van HTH te kunnen beoordelen, maar heeft daarnaast een eigen specifiek expertisegebied. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en andere belanghebbenden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Hieronder is een overzicht opgenomen van de leden van de Raad van Toezicht inclusief hoofd- en nevenfuncties. De Raad van Toezicht bestond in 2023 uit de volgende zeven leden:



Roeland Vos



Ingrid Eras



Geri Bonnhof



Hendrik Jan Roel



Rik Farenhorst



Paulien Herder



Caro van Eekelen

Roeland Vos

(voorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie)

Naam: Roeland Vos (1957)

Functie: Voorzitter College van Bestuur Belmond

Datum eerste benoeming: 1 april 2022

Huidige benoemingsperiode: 1 april 2026

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Albron en Stichting Albron
- Non-executive director Global Heritage Fund

Ingrid Eras-Magdalena

(lid Raad van Toezicht)

Naam: Ingrid Eras-Magdalena (1965)

Functie: Executive Vice President, Chief Human Resources Officer, Belmond; retired in 2022 (tot 1 juli 2023);

Datum eerste benoeming: 1 november 2014

Huidige benoemingsperiode: 1 juli 2023 (inclusief een derde benoeming voor een periode van 8 maanden)

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties: geen

Geri Bonhof

(vice-voorzitter Raad van Toezicht, voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek, tijdelijk lid Remuneratie commissie)

Naam: Geri Bonhof (1954)

Datum eerste benoeming: 15 maart 2018

Huidige benoemingsperiode: 15 maart 2026

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties:

- Lid Commissie Macro Doelmatigheid Hoger Onderwijs
- Lid Topteam Sportinnovator ingesteld door het ministerie van VWS
- Lid van het bestuur van de FC Utrecht Foundation
- Onafhankelijk voorzitter commissie Advies Goed Bestuur van de VO-Raad

Hendrik Jan Roel

(lid Raad van Toezicht, voorzitter Audit Committee)

Naam: Hendrik Jan Roel (1966)

Functie: CFO citizenM – Executive Board member

Datum eerste benoeming: 1 september 2018

Huidige benoemingsperiode: 1 september 2026

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties:

- Bestuurslid, GS1 Nederland
- Lid Raad van Toezicht, Van Gogh Museum Amsterdam

Rik Farenhorst

(lid Raad van Toezicht, lid Audit Committee)

Naam: Rik Farenhorst (1981)

Functie: CEO DASA

Directeur Business Transformation Ordina (tot februari 2023)

Oprichter/eigenaar: Rethink Digital

Datum eerste benoeming: 1 juni 2019

Huidige benoemingsperiode: 1 juni 2027

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties:

- Docent digitale strategie & transformatie en Governance Essentials Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren

Paulien Herder

(lid Raad van Toezicht, lid Commissie Onderwijs en Onderzoek)

Naam: Paulien Herder (1971)

Functie: Dean Applied Sciences en Hoogleraar Engineering Systems Design in Energy & Industry, TU Delft

Datum eerste benoeming: 1 september 2019

Huidige benoemingsperiode: 1 september 2027

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties:

- Lid Instituuts Advies Raad, Differ
- Programmabestuur GroenvermogenNL
- Lid Strategische Advies Raad, TNO-Energietransitie
- Lid Topteam Energie, Topteam energie / Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
- Lid Raad van Toezicht, TKI Biobased Economy en TKI Energie
- Voorzitter Taskforce Energietransitie van de Economic Board Zuid-Holland
- Lid van de wetenschappelijke klankbordcommissie van het NoordzeeOverleg
- Voorzitter bestuur stichting nanoscience
- Lid AcTI
- Fellow, Netherlands Academy of Engineering

Caro van Eekelen

(lid Raad van Toezicht, voorzitter Remuneratiecommissie)

Naam: Caro van Eekelen

Oprichter/eigenaar: CVE Consultancy

Datum eerste benoeming: 1 januari 2023

Huidige benoemingsperiode: 1 januari 2027

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties: geen

- Ambassadeur Talent naar de Top
- Lid Raad van Toezicht, Blooming Hotel 't hof en Blooming Beach

6.4 Privacy, cybersecurity, kennis en informatieveiligheid

In een tijdperk waarin digitale transformatie een integraal onderdeel is geworden van onze samenleving en activiteiten, is het essentieel om de privacy, cybersecurity en informatieveiligheid te waarborgen. Als hogeschool hechten we veel waarde aan het beschermen van de gegevens en het vertrouwen van onze stakeholders, terwijl we tegelijkertijd streven naar innovatie en ontwikkeling.

Het jaar 2023 zag de oprichting van het Privacy, Safety en Security Team, dat de nauwe samenwerking tussen deze disciplines ondersteunt. Dit team bouwt voort op de regelmatige overleggen die al geruime tijd plaatsvinden tussen vertegenwoordigers van deze disciplines, aangevuld met ICT, de legal advisor, senior educational advisors en de portefeuillehouder van het College van Bestuur.

De effectieve samenwerking tussen deze disciplines kwam duidelijk naar voren in de gezamenlijke voorbereiding en uitvoering van de OZON-training, een landelijke crisis-managementtraining voor onderwijsinstellingen gecoördineerd door Surf. In deze training werden ook privacyrisico's geïntegreerd, wat waardevolle inzichten en leermomenten opleverde.

Voor bewustwording onder medewerkers werden in 2023 aanvullende e-learning trainingen geïntroduceerd, met extra aandacht voor privacy en informatiebeveiliging door middel van algemene communicatie en phishing-simulaties. Deze trainingen worden vier keer per jaar aangeboden aan medewerkers, waarbij onder andere de uitkomsten van de jaarlijkse Surf-benchmarkmeting worden gebruikt als input. Specifiek voor managers, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht werden op maat gemaakte bewustwordings-trainingen georganiseerd, waarbij extra aandacht werd besteed aan de rol van het management bij het bevorderen van de deelname aan e-learning trainingen.

In totaal zijn zes meldingen gemaakt van mogelijke datalekken, waarvan vijf daadwerkelijk als datalek werden geclassificeerd, waarvan er twee zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Eén datalek betrof een leverancier (een incident dat meerdere onderwijsinstellingen trof), terwijl het andere een intern datalek betrof waarbij per ongeluk een ingevuld voorbeelddocument werd verzonden. De betrokkenen zijn over beide datalekken geïnformeerd. De overige drie niet bij de AP gemelde datalekken waren kleinschalige incidenten met weinig tot geen kans op impact. In twee gevallen zijn de betrokkenen wel op de hoogte gesteld. Het incident dat geen datalek bleek te zijn, werd echter wel beschouwd als een privacyrisico in een proces, waarvoor advies is gegeven om dit risico te verminderen door procesverbeteringen.

Evaluatie vanuit de Functionaris Gegevensbescherming

In het jaar 2023 is wederom veel aandacht besteed aan het verhogen van de kennis en het bewustzijn op het gebied van privacy. Dit heeft geleid tot een toename van het aantal vragen over het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens, alsmede een lichte toename in het aantal meldingen van (potentiële) datalekken.

Om privacy binnen de organisatie meer focus te geven, is besloten om per 2024 een Functionaris Gegevensbescherming aan te stellen van 0,4 fte (was 0,1 fte), aangevuld met een fulltime Privacy Officer. Tevens zal privacy waar mogelijk aansluiten op de risico gebaseerde aanpak zoals geïnitieerd door de CISO, alsmede aansluiten op de

Governance Risk & Compliance (GRC) tooling die hiervoor geselecteerd wordt. Ook is vastgesteld dat het nieuw ontwikkelde privacyframework van Surf komend jaar als belangrijk uitgangspunt en meetinstrument ingesteld zal worden.

Cybersecurity/informatiebeveiliging

Naar aanleiding van het rapport "Binnen zonder kloppen – digitale weerbaarheid in het hoger onderwijs" uit 2021 van de Onderwijsinspectie, heeft de Onderwijsminister met o.a. de Vereniging van Hogescholen afspraken gemaakt m.b.t. het onderwerp digitale weerbaarheid. Ook de HTH heeft zich direct gecommitteerd aan de gemaakte afspraken. In 2023 zijn in dit kader de volgende nieuwe onderdelen opgepakt:

- Security Roadmap is goedgekeurd door het CvB en wordt onder leiding van de CISO uitgevoerd.
- In samenwerking met SURF is in het derde kwartaal een externe audit gestart. Het doel is onafhankelijke vaststelling van het volwassenheidsniveau ten aanzien van informatiebeveiliging.
- Alle functies die zich bezighouden met informatiebeveiliging/cybersecurity, veiligheid en privacy zijn ondergebracht in één team.

Met inachtneming van ontwikkelingen uit voorgaande jaren, zoals implementatie van een SOC-SIEM, valt te concluderen dat de HTH met betrekking tot het beschermen van haar gegevens gelijk opgaat met andere instellingen. Dit wordt gestaafd door de resultaten van de externe audit: deze zijn voor de instelling niet significant anders dan het gemiddelde van de sector.

Kennisveiligheid

De HTH heeft in 2022 in opdracht van de minister van OC&W een risicoanalyse kennisveiligheid uitgevoerd. Hieruit zijn geen directe risico's vastgesteld met betrekking tot het verlies van gevoelige kennis of technologie of ongewenste beïnvloeding. In 2023 heeft het College van Bestuur een portefeuillehouder aangewezen en is een Adviesteam Kennisveiligheid ingericht. Daarnaast is de CISO in opdracht van het CvB gestart met de opzet en uitvoer van het Programma Kennisveiligheid op basis van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid.



6.5 Kwaliteitsafspraken

In het Nederlandse hoger onderwijs speelt de kwaliteit van het onderwijs een cruciale rol. Om deze kwaliteit te waarborgen en te verbeteren, worden er verschillende maatregelen genomen. Een belangrijk instrument hiervoor zijn de kwaliteitsgelden, die specifiek zijn bedoeld om de onderwijskwaliteit binnen het hoger beroepsonderwijs te versterken. Deze fondsen worden ingezet voor diverse initiatieven en projecten die gericht zijn op het verbeteren van het onderwijs en de studieomgeving voor studenten. Het doel van de kwaliteitsafspraken is het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de student beleving centraal te stellen in de initiatieven en aandachtspunten van de Hotelschool.

Kwaliteitsafspraken 2023

De opzet van de kwaliteitsafspraken is vereenvoudigd en meer afgestemd op de kern-activiteiten om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het aangepaste plan is in juni 2023 goedgekeurd door de Raad van Toezicht en de medezeggenschap. Dit heeft geleid tot de integratie van projecten binnen de thema's en een betere aansluiting met de reguliere schoolorganisatie, wat heeft bijgedragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit, versterking van de kleinschalige onderwijsbenadering en verbetering van het curriculum. Om deze doelen te bereiken, zijn zes thema's en dertien projecten samengevoegd om een soepele overgang van projecten naar reguliere activiteiten te vergemakkelijken tegen het einde van de financieringsperiode van de kwaliteitsafspraken in 2024. De resultaten per thema in 2023 zijn als volgt:

Thema 1: Intensief en kleinschalig onderwijs (drie projecten)

- a) Blended learning: Het doel was om blended learning te integreren in 70% van alle vakken in het eerste en tweede jaar. Dit doel is behaald.
- b) Project Real Life Cases: Het doel van dit project was om studenten, docenten en bedrijven actief te betrekken bij het creëren van een betekenisvolle leerervaring en het uitbreiden van hun kennis en professionele netwerk. Het project is succesvol afgerond en real-life cases zijn nu een integraal onderdeel van verschillende vakken. Er zijn samenwerkingsverbanden opgezet met verschillende belanghebbenden, zoals vakgroepen, studenten, bedrijven en docenten, die zullen worden voortgezet in reguliere organisatie en processen.
- c) SDG-project: Het doel van dit project was om de Sustainable Development Goals (SDG's) een prominentere plaats te geven in de HTH-gemeenschap. Verschillende projecten hebben bijgedragen aan dit doel, variërend van bewustmakingsprojecten voor studenten tot het publiceren van een jaarlijks duurzaamheidsrapport en het opstellen van plannen voor fruit- en groentetuinen op beide campussen, waar studenten leren over het concept "Van boer tot bord". Deze tuinen werden in 2023 aangelegd.

Thema 2: Begeleiding van studenten (twee projecten)

- a) Maatwerk Studentenondersteuning: Het doel van dit project was om de communicatie en afstemming tussen belanghebbenden te verbeteren. Dit doel is behaald.
- b) Verbeterde stagebeleving stagebureau: Het doel was om de stagebeleving te verbeteren door het vernieuwen van het vacatureportaal en het creëren van effectievere verbindingen en communicatie tussen studenten en het stagebureau.

Thema 3: Studiesucces

Het doel was om het studiesucces te vergroten door de oprichting van een studenten-succesplatform. Het aantal studenten dat gebruik maakt van deze faciliteit is gestegen van 135 naar 413 in 2023. Er zijn meer online cursussen toegevoegd aan het platform en deze zijn opgenomen in het online trainingsrooster.

Thema 4: Educatieve differentiatie

Het Extra Mile Office heeft verschillende door studenten geleide buitenschoolse activiteiten ondersteund, gerelateerd aan thema's zoals leiderschap, voedsel & drank, maatschappelijke verantwoordelijkheid, netwerken en kritisch denken. Deze activiteiten weerspiegelen de verschillende Program Learning Outcomes (PLO's) van HTH. Voorbeelden hiervan is de Investment Club, gericht op analytische vaardigheden en ondernemerschap, en het Sustainability Committee, gericht op sociale bewustwording en zelfmanagement. Een onderzoek naar het pre-masterprogramma toont aan dat het programma een slagingspercentage heeft van 95%. Van alle alumni van dit programma heeft 80% hun MSc succesvol afgerond binnen 1 jaar na de start. De meest populaire masters zijn Finance & Investment, Entrepreneurship & Innovation en Strategic Management.

Thema 5: Onderwijsfaciliteiten

Het doel was om een Digital Transformation Hub te ontwikkelen als een overkoepelende structuur voor digitale veranderingen binnen HTH. Dit doel is behaald. De DX-hub is nu het leidende orgaan in het realiseren van een Centre for Teaching & Learning voor HTH. Een andere mijlpaal van dit project was de introductie van het nieuwe digitale surveillance-systeem, met het examenprogramma ANS gecombineerd met Schoolyear. Ongeveer 3.000 studenten hebben examens afgelegd met behulp van het Bring Your Own Device-platform.

Thema 6: Professionalisering van docenten en instructeurs

Het doel was om extra tijd te creëren voor professionele ontwikkeling. Dit doel is behaald door investeringen in de kwaliteit van medewerkers en het onderwijs dat aan studenten wordt aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van de Engelse vaardigheden van het onderwijzend personeel, persoonlijke ontwikkelingssessies via Birkman-rapporten en coaching, en het creëren van persoonlijke 'Talentenpagina' op het HTH Intranet, om de interne zichtbaarheid te vergroten en de interne connectiviteit en interdepartementale samenwerking te verbeteren.

Kwaliteitsafspraken begrotingsevaluatie

In totaal werd 1.345.000 euro begroot voor kwaliteitsprojecten in 2023, terwijl de totale werkelijke realisatie 1.519.920 euro bedroeg, er is 174.920 euro meer gerealiseerd dan begroot. De begroting in FTE bedroeg 999.000 euro (gelijk aan 13,6 FTE), terwijl de werkelijke FTerealisatie 1.223.723 euro bedroeg. Hieruit blijkt dat de FTerealisatie 22% hoger was dan begroot. De begrote extra beschikbare investering bedroeg 346.000 euro, terwijl het werkelijke geïnvesteerde bedrag 296.196 euro bedroeg. Dit betekent dat het geïnvesteerde bedrag 15% lager was dan begroot. In totaal 2019-2023 was voor de kwaliteitsafspraken 4.585.000 euro begroot en is 4.824.330 euro gerealiseerd. Hieruit blijkt dat de realisatie (2019-2023) 5% hoger is dan begroot.

Uitgebreide rapportage is [hier](#) beschikbaar. Deze rapportage heeft mede als doel verantwoording af te leggen aan de NVAO en ministerie van OCW.

Reflectie kwaliteitsafspraken

Het College van Bestuur is trots op de bereikte resultaten; er heeft een efficiencyslag plaatsgevonden door het relatief grote aantal projecten te bundelen en andere accenten aan te brengen die beter aansluiten bij het onderwijs. De medezeggenschap herkent zich in het beeld van het College er is duidelijkere (interne) uiteenzetting van de bestedingen zodat alle interne geïnteresseerden en niet alleen de direct betrokkenen de voortgang van de kwaliteitsafspraken goed kunnen volgen. De Commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht geeft aan dat het College van Bestuur de bestedingen goed heeft kunnen onderbouwen. In de voltallige Raad van Toezicht vergadering deed de commissie vervolgens verslag en is instemming verleend aan de verrichte activiteiten in het kader van de kwaliteitsafspraken voor 2023.

Nationaal Programma Onderwijs

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) speelt een cruciale rol in het hoger beroeps-onderwijs als financieringsbron voor het herstel en de versterking van het onderwijs in Nederland. Deze gelden zijn bedoeld om de negatieve impact van de covid-19-pandemie op het onderwijs te verzachten en de kwaliteit ervan te verbeteren. Het NPO-team heeft alle activiteiten ontplooid in overleg met de medezeggenschapsraad en daarbij ook de studentenraad betrokken. Het College van Bestuur is via de medezeggenschapsraad en via het NPO-team geïnformeerd over de plannen en de voortgang. Het team bestond uit twee docenten en twee studenten. De studentleden in het team zijn telkens vervangen na vertrek voor zaken als stage.

Aan de start van 2023 waren de uitdagingen voor studenten nog aanzienlijk. Een jaar na de laatste lockdown kampten velen nog met motivatieproblemen en waren de klaslokalen leger dan voor corona. Ook wordt er als gevolg van de sociale isolatie nog steeds onaangepast gedrag vertoond en klinkt er bezorgdheid over overmatig alcohol- en middelengebruik. HTH heeft het grootste deel van het NPO-budget in 2023 besteed, waarbij net als in het voorgaande jaar het accent sterk lag op het welzijn van studenten en de binding met de school.



Het thema "soepele in- en doorstroom" (mbo, hbo en wo) is met het pre-masterprogramma en de nauwe samenwerking met de Mbo's geborgd. Na een kort onderzoek in 2022 is geconcludeerd dat hier niet veel verbetering te realiseren viel. Het thema "ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages" was met de succesvolle re-connectie met de wereldwijde stagebedrijven en het bouwen van de efficiënte stage-interface ook in 2022 afgerond en het NPO-project heeft in 2023 vol ingezet op het thema "welzijn en sociale binding".

De Studenten Welzijn Monitor (SWM)

De HTH heeft in het eerste kwartaal van het jaar het onderzoek naar het welbevinden van de studentenpopulatie opnieuw uitgevoerd. De uitkomsten leverde het volgende beeld: Het gaat beter met onze studenten, maar we zijn er nog niet.

Mentaal gezien gaat het beter met onze studenten dan in 2022, maar nog steeds worstelt een op vijf studenten met mentale problemen. Ze vertonen tekenen van stress, onrust, bezorgdheid en in een aantal gevallen depressiviteit. Sommigen slapen slecht en sommigen grijpen naar middelengebruik.

Het **sociale gedrag** van studenten is verbeterd. Studenten vertonen meer verbindend gedrag en doen beter mee met sociale activiteiten in school en rond school. Veel studenten zijn actief in het weer opbouwen van de HTH-community. De studentenverenigingen bieden andere activiteiten aan naast feesten en drinken en nemen stappen ten aanzien van exclusiviteit. Toch blijven veel studenten in hun eigen bubbel en hebben weinig contact met anderen. Er zijn nog tekenen van problematisch gedrag en in sommige gevallen wordt onbeschoft gedrag gemeld, voornamelijk onder de eerstejaars. Een veelvoorkomend probleem dat vaak wordt genoemd door internationale studenten, is het gevoel van buitensluiting.

Het **studiegedrag** van onze studenten is verbeterd. Motivatie en belangstelling zijn toegenomen. Toch komt een deel van de (voornamelijk Nederlandse) studenten niet naar de les of bereiden zich onvoldoende voor op de lessen. Ze nemen niet actief deel aan de les en lijken weinig gemotiveerd en afgeleid. Het lijkt alsof de studenten meer studiebegeleiding nodig hebben dan voor corona. Met de **internationale studenten** gaat het beter. Maar het komt nog vaak voor dat medestudenten geen Engels spreken in hun bijzijn. Positief is dat internationale studenten zich meer welkom voelen bij de studentenverenigingen.

Psychologische zorg

Het aanbieden van acht sessies met een professionele psychologische hulpverlener is tot het eind van 2023 uitgevoerd. In 2023 zijn er 164 studenten doorverwezen door de studentendecanen. De evaluatie toonde een beeld van dankbaarheid voor de geboden ondersteuning. De volgende quote van een van de studenten schetst een duidelijk beeld van hoe dit project door de studenten is ervaren: *"This was a brilliant service that HTH provided to its students. Allowing students to talk about their life, get help, or advice, not only with school but also with personal decisions. It also shows and encourages students to focus more on their personal health and mental health. Thank you."*

Sociale verbinding en re-connectie met het schoolleven.

Van het NPO-geld zijn diverse sociale activiteiten georganiseerd, zoals; De Ontbijtclub, een project waarbij studenten en docenten 's ochtends samen ontbijten op school en inhoudelijk met schoolwerk aan de slag gingen. De ontbijtclub heeft het hele jaar gedraaid

en vond twee keer per week plaats met gemiddeld 30 deelnemers. HTH heeft het hele jaar gratis fruit aan de studenten aangeboden om gezondheid en welzijn te verbeteren en promoten. De terugkomst van de studenten van stage is extra feestelijk gevierd. De Fast Track-studenten die het zomerprogramma volgen hebben samen gedineerd om de succesvolle afronding van het programma te vieren. Diverse sportactiviteiten zijn gehouden, waaronder een internationaal voetbaltoernooi, boks- en yogasessies op de beide campussen en een strandvolleybaltoernooi. Veel kleine sociale activiteiten zijn op de campus georganiseerd, zoals een winter food-festival, schilderen voor ontspanning, pompoen kerven met Halloween, spelletjesavonden, etc.

Welzijn-Hub

De online Welzijn-Hub die in 2022 was geïnitieerd is in 2023 geïntegreerd in de tutoroffice. Een aanzienlijke inspanning is gedaan om de inhoud en de organisatie van het mentorprogramma te verbeteren en efficiënter te maken. Het doel was om studenten nog beter en snellere ondersteuning te bieden en studieovertraging te voorkomen. Er heeft kennisuitwisseling plaatsgevonden met andere Nederlandse Hotelscholen. In 2023 is ook een begin gemaakt met de integratie van de student ondersteunende teams. Deze ontwikkeling zal in 2024 leiden tot één team voor studieondersteuning waarin de decanen, mentoren en studiebegeleiders nauw samenwerken. Er zal extra ondersteuning worden geboden aan langstudeerders.

Begroting van 2023	
Budget	2023
Thema 1: Soepele in- en doorstroom (mbo, hbo en wo)	0
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	€ 701.449
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	0
Thema 4, 5, 6	0
Totaal	€ 701.449

Realisatie	
Thema 1: Soepele in- en doorstroom (mbo, hbo en wo)	0
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	€ 701.449
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	0
Thema 4, 5, 6	
Totaal werkelijk besteed in 2023	€ 701.449

Tabel 15. NPO-gelden 2023

De NPO-gelden zijn de afgelopen jaren een belangrijke investering geweest in het welzijn van de studenten. Door middel van verschillende initiatieven en projecten hebben we getracht om een veilige en ondersteunende leeromgeving te creëren waarin elke student kan gedijen. Hoewel dit het laatste jaar was dat hogescholen gebruik konden maken van de NPO-gelden, is HTH ervan overtuigd dat de geïmplementeerde maatregelen een blijvende impact zullen hebben op het welzijn en het succes van onze studenten op de lange termijn. HTH blijft zich inzetten voor het waarborgen van het welzijn van de studenten, zodat zij hun volledige potentieel kunnen bereiken en met vertrouwen de volgende stappen in hun leven kunnen zetten.

6.6 Bedrijfsvoering

Mediatheek

De Mediatheek van de Hotelschool (locatie Den Haag en Amsterdam) is een modern, inspirerend en uitnodigend kennisinformatiecentrum met een internationale oriëntatie.

De mediatheek is partner van het onderwijs en haar kerntaken zijn:

- Het beschikbaar stellen en toegankelijk maken van relevante informatie ter ondersteuning van het onderwijs & onderzoek aan studenten en medewerkers;
- Het vergroten van informatievaardigheid;
- Het fungeren als 'Informatiepunt voor auteursrechten'.

Professioneel en academisch opgeleide informatiespecialisten ondersteunen en adviseren bij het proces van het doen van onderzoek in verschillende fases van de studies. Ze ontwerpen online onderwerpgidsen en tutorials, geven workshops en lessen in informatievaardigheden en bronvermelding in alle fasen van de studie. De huidige collectie is gespecialiseerde informatie over de nationale en internationale gastvrijheids-industrie en de hotellerie in het bijzonder en sluit aan op alle overige onderwerpen van het curriculum. Studenten en medewerkers hebben via de website van de mediatheek wereldwijd toegang tot alle aangeboden, actuele, geordende, informatieve en relevante collectie digitale materialen waaronder academische en populaire tijdschriften, hospitality, business, economische, en statistische databanken, repository van praktijkstageverslagen, afstudeerrapporten en publicaties van lectoren en leden van het Research Centre.

Real Estate en Facilitair

Er is in 2023 een aantal aanbestedingen afgerond op facilitair gebied. De aanbesteding van de sanitaire voorzieningen heeft een nieuwe leverancier opgeleverd: CWS. Dat geldt ook voor de aanbesteding van de brandblusmiddelen waar een nieuwe leverancier is geselecteerd: Saval. Qua onderhoud is in Den Haag een deel van de riolering vervangen,



inclusief de installatie van een vermalingsput om verstoppingen te voorkomen, en zijn er verschillende keukenapparaten vervangen, en er is een nieuwe invalidenlift geïnstalleerd bij de gastenentree van Le Début in Den Haag. In Amsterdam is de voortuin opgeknapt en zijn de buitengevel en kozijnen grondig gereinigd. Er is een nieuwe spoelkeukenvloer gelegd, samen met nieuw meubilair voor flexkantoren en een pilot gestart met een schoonmaakrobot van EW. Verder is het HOTEK-slotensysteem geüpgraded. In Skotel zijn nieuwe Miele-wasmachines geïnstalleerd, is er een nieuwe watertap geplaatst in de lobby, en zijn grote onderhouds- en keuringswerkzaamheden uitgevoerd, waaronder het sponsoren en inrichten van een hotelkamer door Center Parcs.

De Meer Jaren Onderhoud Plannen (MJOP) zijn voor de eigendomspannen 2023 opgesteld door RoyalHasKoning B.V. Begin 2023 is de CO2 footprint van HTH als geheel in kaart gebracht en zijn maatregelen voor CO2-reductie bepaald. Een onderdeel hiervan is de huisvesting en energiebesparende maatregelen die samenhangen met de MJOP's. Medio 2024 is er een routekaart die HTH gaat volgen ten aanzien van verduurzaming van de huisvesting. In 2024 zal het strategisch huisvestingsplan worden opgesteld, de CO2 footprint wordt hierbij meegenomen.

Gebouwen bruto vloeroppervlakten

Campus Den Haag	Eigendom HTH	9.921 m ²
Skotel Den Haag	Eigendom St. Internaats	8.485 m ²
Skotel en Campus Amsterdam	Huur	22.000 m ²
Villa Den Haag	Huur	654 m ²
Totaal		41.060 m²

Informatie Technologie

In 2023 zijn weer diverse grote IT-onderhoudswerkzaamheden en -projecten uitgevoerd die de continuïteit van de IT-infrastructuur op de Hotelschool verder hebben verbeterd. Op de campussen in Den Haag, het Skotel in Den Haag en op de campus in Amsterdam zijn alle switches en core-switches vervangen. Naast de verbetering van de betrouwbaarheid is hiermee de infrastructuur ook weer voor de komende 5 jaar in orde. Daarnaast zijn alle Windows Server-systemen uit 2012 uitgefaseerd en overgezet naar recentere besturingssystemen.

Wat betreft de gebruikte applicaties op de Hotelschool heeft er een grondige opschoning plaatsgevonden, waardoor er een actueel beeld en overzicht is.

Verder is het Studenten-Intranet opnieuw ingericht in nauwe samenwerking met een team van studenten, waardoor het beter is afgestemd op de informatiebehoefte van onze studenten. Het Medewerkers-Intranet zal op dezelfde wijze worden verbeterd en opgeschoond. In 2023 is ook de nieuwe Examenapplicatie ANS in gebruik genomen. De ervaringen daarmee zijn veelbelovend. De Hotelschool is ook gestart met de invoering en gebruikmaking van Sharepoint. Dit project wordt gefaseerd ingevoerd en in 2023 zijn al diverse afdelingen overgestapt. De voltooiing van het project staat gepland voor 2024 en 2025.

6.7 Duurzaamheid

We kijken terug op een jaar vol vooruitgang in onze duurzaamheidsinitiatieven. In 2023 hebben we onze doelstellingen omgezet in concrete acties, waarbij we ons hebben gericht op het integreren van duurzaamheid in al onze activiteiten.

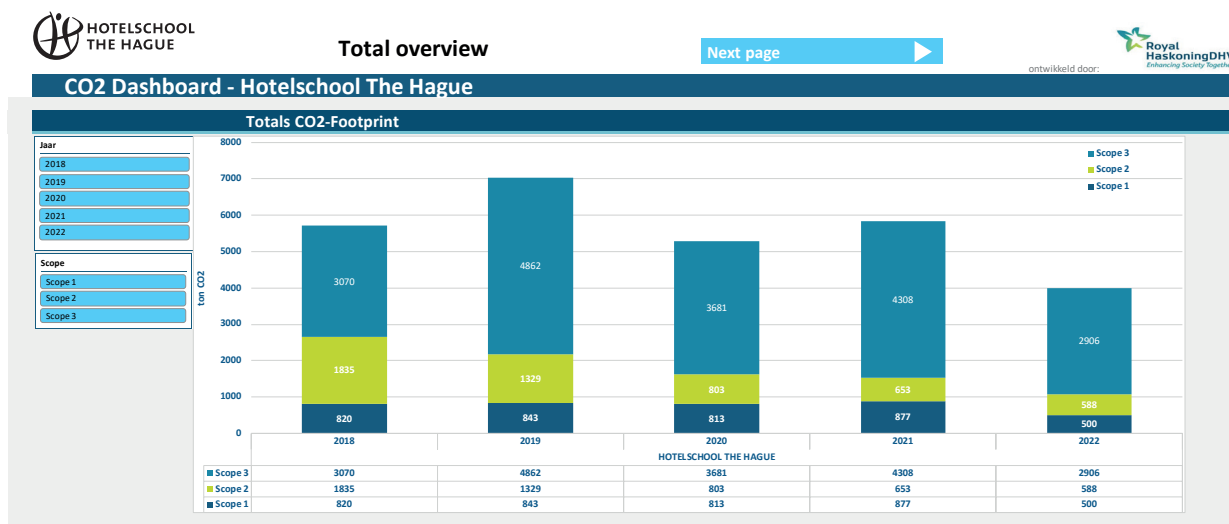
Terugblikkend op 2023 zien we verschillende mijlpalen:

De vele initiatieven gericht op duurzaamheid hebben ons geholpen om duurzaamheid te verweven in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In 2023 hebben we ons gericht op drie focusgebieden: CO2 footprint in kaart brengen, integratie van duurzaamheid in de curricula en het leerbedrijf, allemaal in lijn met de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

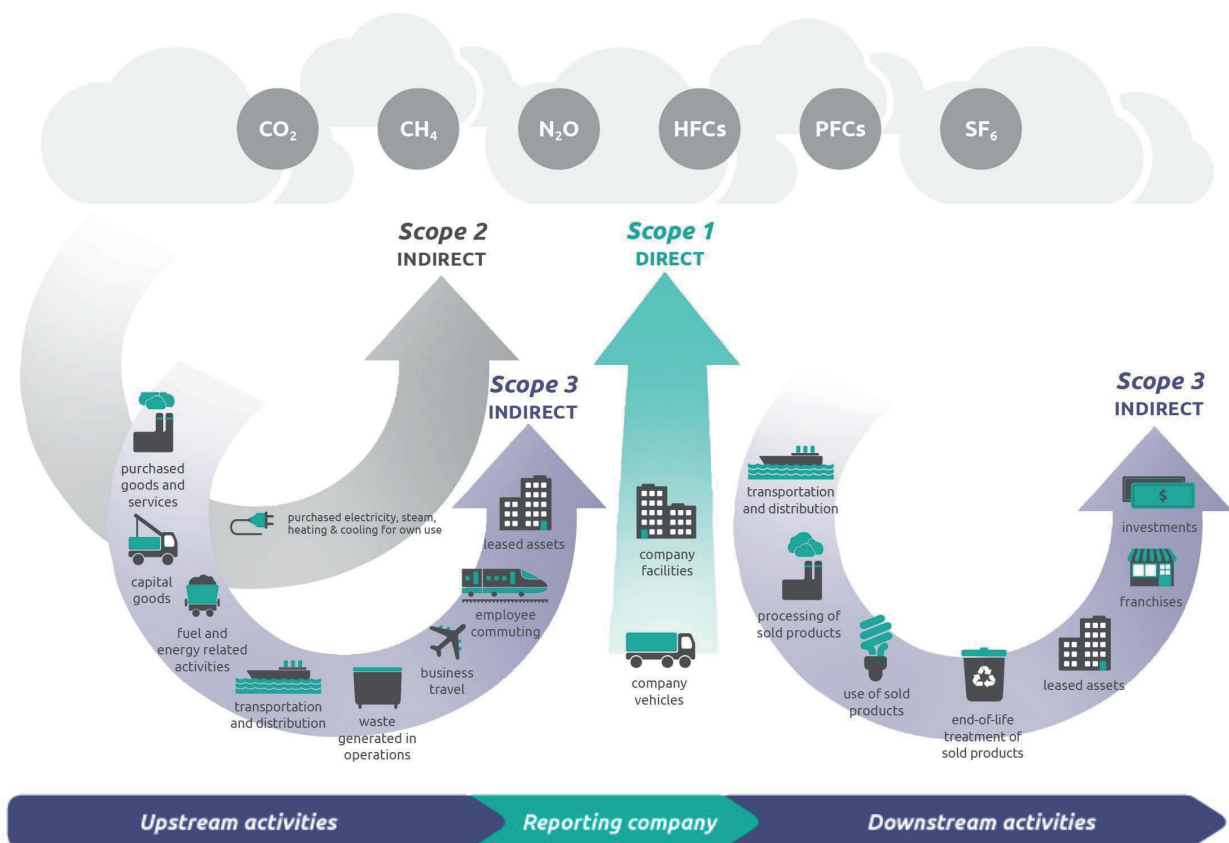
Onze duurzaamheidsdoelstellingen zijn vertaald naar concrete initiatieven, zoals verbetering van de afvalinzameling, vermindering van verspilling, CO2-emissiemetingen en energiebesparende maatregelen.

Duurzaamheid is centraal komen te staan bij onze keuzes voor huisvesting, bedrijfsvoering en onderwijsaanbod. Kortom, 2023 was een jaar waarin we grote stappen hebben gezet richting een duurzamere toekomst voor HTH en de community die we bedienen. We kijken ernaar uit om deze positieve trend voort te zetten in de komende jaren.

RoyalHaskoning heeft in 2022-2023 geadviseerd bij het in kaart brengen van de CO2 footprint van HTH; een nulmeting is gerealiseerd. Hieronder de belangrijkste uitkomsten.

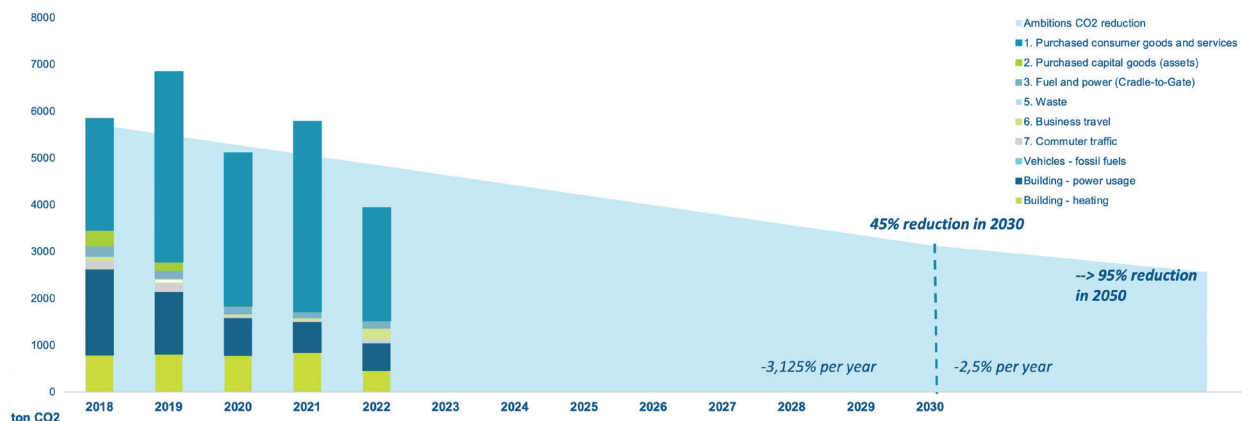


In het overzicht zijn er 3 scopes gedefinieerd hieronder is visueel uitgelegd wat elke scope inhoud. In totaal is de CO2-uitstoot van 5.767 ton CO2-eq in 2021 gegaan naar 3.855 ton CO2-eq in 2022. Een van de belangrijkste redenen van de daling is de renovatie van Campus Den Haag.



Uit de analyse komt naar voren dat scope 2 en 3 de grootste veroorzakers zijn van de uitstoot van HTH. Dit betreft met name reizen, leveringen, logistiek, gehuurde gebouwen en volume van energieverbruik.

Reduction pathway Net Zero 2050



De grafiek laat onder andere de daling zien die samenhangt met de renovatie van Campus Den Haag en de coronajaren, gebouwen waren leeg en er werd thuisgewerkt en op afstand gestudeerd. Hierbij moet worden opgemerkt dat weersinvloeden (koude winter, hete zomer) invloed hebben op energieverbruik. Vanwege Corona is als referentie 2019 een reëel jaar om mee te vergelijken. We zien dat we qua reductie van de CO₂-uitstoot op de juiste weg zijn richting onze doelstellingen in 2050.



Uit de analyse komt naar voren dat de Hotelschool korte- en lange termijn interventies kan plegen om de CO₂-uitstoot te reduceren. Het verder verminderen van het verbruik van aardgas en stadsverwarming kan door het uitvoeren van de verbeteringen in de huisvesting; verbeteren van de isolatiewaarden van de gebouwen, het gasloos maken van de gebouwen en overstappen op andere vormen van verwarming, het installeren van zonnepanelen, etc. Deze onderdelen zijn meegenomen in de Real Estate strategie en gekoppeld aan de MeerjarenOnderhoudsPlannen van de gebouwen. Voor de korte termijn luiden de adviezen: aanvraag van groene elektriciteitscertificaten, bij de aankoop van goederen streven naar zoveel mogelijk vegetarische opties, voortzetten van het onderzoek naar emissiefactoren voor lokaal geproduceerd vlees en vis. Aanpassen van het reisbeleid: treinreizen voor afstanden korter dan 700 km en het stimuleren van rechtstreekse vluchten. Uitvoeren van onderzoek naar afvalrecycling en een studie naar woon-werkverkeer en het stimuleren van fietsen en OV. Een aantal van de adviezen zijn opgepakt en in uitvoering, andere volgen in 2024. Het reisbeleid woon-werk is herzien en omvat nu een fietsregeling waarbij medewerkers een kilometervergoeding ontvangen voor elke gefietste kilometer. Bovendien zijn zowel de OV-vergoeding als de fietsregeling verbeterd. We hebben per gebouw verschillende scenario's geanalyseerd om te bepalen welke maatregelen nodig zijn om de Parijsdoelen te halen en wat de maximale reductiemogelijkheden zijn. De aanbevelingen worden geïntegreerd in de Real Estate strategie die in 2024 zal worden afgerond. Ook de financiële implicaties op lange termijn zullen in 2024 in beeld worden gebracht en opgenomen worden in de meerjarenbegroting.

HTH SDG Office and sustainability committee

Binnen HTH is een SDG Office actief bestaande uit medewerkers en studenten. Zij werken mee aan het project sustainability goals dat onderdeel is van de Quality Agreements. Activiteiten lopen uiteen van projecten op het gebied van urban farming, local food, opzetten van een cursus bijhouden, het uitnodigen van gastdocenten, promotie onder studenten tot het starten van afstudeerprojecten op het gebied van sustainability. In 2023 heeft het SDG Office een uitgebreid [Sustainability report](#) opgesteld.

6.8 Risicomanagement

In dit hoofdstuk worden de voornaamste risico's en onzekerheden van Hotelschool The Hague beschreven, waarbij vijf aandachtsgebieden worden onderscheiden: strategie, operationele activiteiten, financiële positie, financiële verslaggeving, en wet- en regelgeving.

Strategische risico's

Strategische risico's betreffen het vermogen van Hotelschool The Hague om haar langetermijndoelen te realiseren. De belangrijkste risico's in deze categorie omvatten veranderende politieke en omgevingsfactoren, zoals maatregelen die de overheid wil nemen om de instroom van internationale studenten in Nederland te beperken. Dit kan negatieve effecten hebben op onze studentenpopulatie, de kwaliteit van het onderwijs, en op de industrie (zowel nationaal als internationaal).

Om dit risico te mitigeren, zijn er verschillende maatregelen getroffen. Er is een brief gestuurd naar het Ministerie, er wordt afgestemd met andere instellingen en er is actieve betrokkenheid in de besluitvorming. Daarnaast leidt het risico van verminderde bekostiging tot risico's op het gebied van de onderwijskwaliteit, vermindering van innovatiekracht en vertraging van Life Long Learning en digitalisering.

Operationele activiteiten

De operationele risico's hebben betrekking op de dagelijkse activiteiten van de school. Dit omvat risico's zoals IT-storingen, die de continuïteit van de onderwijsprocessen kunnen verstoren, en logistieke problemen die de kwaliteit van de studentenervaring kunnen beïnvloeden. Andere operationele risico's zijn het risico op brand of andere calamiteiten die de fysieke infrastructuur van de school kunnen beschadigen. Om deze risico's te beheersen, heeft HTH robuuste IT-systemen en noodplannen geïmplementeerd, evenals regelmatig onderhoud en veiligheidsinspecties van de faciliteiten.

Een specifiek operationeel risico betreft de kwaliteit van het onderwijs. De afronding van de introductie van een nieuw curriculum kan tijdelijk operationele consequenties hebben. Structurele en procedurele oorzaken kunnen een daling in de onderwijskwaliteit veroorzaken, wat negatieve gevolgen kan hebben voor de reputatie en de tevredenheid van zowel medewerkers als studenten. Om dit risico te mitigeren, worden verbeteringen in de RASCI-matrix, PDCA-cycli en monitoring door de Curriculumcommissie, BMT en Dean nagestreefd.

Een ander specifiek risico betreft de ongelijke studentinstroom. De ongelijke verdeling van studenten tussen augustus en februari als gevolg van de nieuwe curriculumopzet kan leiden tot moeilijkheden bij het vinden van huisvesting voor studenten en kan complexe plannings- en financiële uitdagingen veroorzaken. Om dit risico te verminderen, worden inspanningen geleverd om een groter aantal studenten voor de februari-instroom te werven.

Financiële positie

De financiële positie van Hotelschool The Hague is onderhevig aan risico's die de stabiliteit en duurzaamheid van haar financiën kunnen beïnvloeden. Belangrijke financiële risico's zijn onder meer bezuinigingen op subsidies of andere vormen van financiering. Daarnaast kunnen onverwachte stijgingen van operationele kosten, zoals energiekosten of salarissen, de financiële gezondheid onder druk zetten. Het financiële risicobeheer omvat budgettaire controles, financiële prognoses en het aanhouden van reserves.

Financiële verslaggeving

De nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving zijn cruciaal voor het vertrouwen van stakeholders. Risico's op dit gebied omvatten fouten in de financiële rapportage, onvoldoende interne controles en het niet voldoen aan verslaggevingsstandaarden. Om deze risico's te mitigeren, hanteert HTH strikte interne controle-mechanismen, periodieke audits en continue training van het financiële personeel.

Wet- en regelgeving

Het naleven van wet- en regelgeving vormt een belangrijk aandachtsgebied, aangezien non-compliance kan leiden tot juridische sancties en reputatieschade. De belangrijkste risico's in deze categorie omvatten veranderingen in onderwijswetgeving, belastingvoorschriften en arbeidswetgeving. Een specifiek risico betreft de instroom van internationale studenten. De huidige overheidsdruk om de instroom van internationale studenten te beperken, kan negatieve effecten hebben op onze studentenpopulatie, de industrie en de kwaliteit van het onderwijs (zowel nationaal als internationaal).

Om dit risico te mitigeren, zijn er verschillende maatregelen genomen. Er is een brief gestuurd naar het Ministerie, er wordt afgestemd met andere instellingen, en er is actieve betrokkenheid in de besluitvorming. Daarnaast brengt de toename van regeldruk en de hoeveelheid benodigde policies voor een kleine organisatie onverwachte additionele kosten met zich mee, voorbeelden hiervan zijn: Wet Internationalisering in Balans (WIB), kennisveiligheid en cybersecurity.

Cybersecurity

Een belangrijk operationeel risico betreft cybersecurity. De continuïteit van de organisatie kan ernstig worden verstoord en gegevens kunnen verloren gaan door onveilig gedrag en een gebrek aan bewustzijn, onvoldoende personeelscapaciteit, het lekken van informatie, afhankelijkheid van de toeleveringsketen, IT-storingen en identiteitsfraude. Om dit risico te mitigeren, worden firewalls, softwarelicenties en gegevensbeveiligingssystemen (SOC/SIEM) geüpdatet, wordt een Privacy-, Veiligheids- en Informatiebeveiligingsteam uitgebreid, wordt structurele bewustwordings- en kennisopleiding aangeboden en worden controles uit het NBA Maturity Framework geïmplementeerd via projecten.

Strategische personeelsplanning

Een ander strategisch risico is de strategische personeelsplanning. Deze activiteiten zullen hiaten identificeren tussen het huidige personeel en het gewenste toekomstige personeelsbestand, wat kan resulteren in ontslagen en bijgevolg kosten voor werkloosheidsuitkeringen. Om dit risico te mitigeren, wordt de huidige personeelsbezetting geanalyseerd, ontwikkeld en gestuurd naar de gewenste situatie.

Door deze risico's systematisch te identificeren en te beheersen, streeft Hotelschool The Hague ernaar om de stabiliteit en duurzaamheid van de instelling te waarborgen en de kwaliteit van het onderwijs te handhaven. Daarnaast vormt het aantrekken en behouden van hooggekwalificeerd personeel een strategisch risico. Om deze risico's te mitigeren, investeert de school in continue professionele ontwikkeling van medewerkers.



7. Financieel beleid

HTH streeft naar een gezond financieel beleid met een rentabiliteitsratio van ten minste 1%, een solvabiliteitsratio van ten minste 30% en een liquiditeitsratio van ten minste 1.

De rentabiliteitsratio voor het jaar 2023 is niet gehaald: deze is 4,9% negatief (2022: 1,4% negatief). In 2023 is er met name bij de ondersteunende diensten veel externe inhuur geweest om de werkzaamheden doorgang te laten vinden totdat vaste invulling gevonden was. Dit heeft geleid tot extra kosten. In het onderwijs is ingezet op activiteiten om te komen tot een normale lessituatie na corona. Naast de inzet op het behouden van de huidige studenten en het werven van nieuwe studenten is ingezet op het wegwerken van achterstanden en studentenwelzijn.

Dit heeft geleid tot intensivering van kosten op een aantal onderdelen:

- inhuur derden t.b.v. het onderwijs en ondersteuning van de algehele organisatie;
- inhuur student psychologen;
- dienstreizen buitenland om nieuwe studenten te werven, fysieke contacten met industrie en alumni op te pakken;
- marketing (o.a. social media);
- computerlicenties n.a.v. verdere digitalisering (en bijbehorende noodzakelijke beveiliging) van de gehele organisatie en dus ook het onderwijs.

De solvabiliteit is in 2023 gedaald van 37,1% (2022) naar 36,2%.

De liquiditeitsratio tenslotte is voor 2023 verslechterd naar een waarde van 0,38 (2022 0,55).

NB In 2021 is de renovatie pand Brusselselaan te Den Haag intern gefinancierd, wat sindsdien op de liquiditeitsratio drukt.

7.1 Toelichting resultaat en balans

Het jaar 2023 is afgesloten met een negatief bedrijfsresultaat van € 2.125.553.

Dit is € 1.790.575 beneden de vastgestelde begroting 2023. Dit resultaat is hoofdzakelijk veroorzaakt door de volgende posten:

Per saldo € 2.496.000 hogere baten dan begroot:

€ 1.740.000 hogere rijksbijdrage dan begroot ter dekking van de CAO verhoging en gestegen energieprijzen;

collegegelden € 175.000 hoger dan begroting;

subsidies Overig OCW, NWO en Nuffic (samen) € 250.000 hoger dan begroting;

omzet F&B € 80.000 hoger dan begroot o.a. door prijsverhoging;

overige baten ruim € 200.000 hoger dan begroot door hogere baten kamerverhuur.

Per saldo € 4.265.000. hogere kosten dan begroot:

€ 2.777.000 hogere personeelskosten dan begroot door hogere kosten externe inhuur en een significante CAO verhoging.

In de jaarrekening meer specifiek terug te vinden;

€ 42.000 lagere afschrijvingen;

€ 1.189.000 hogere huisvestingslasten door gestegen energiekosten en onderhoudskosten;

€ 341.000 hogere overige kosten (dienstreizen, onderwijs, organisatiekosten).



Het eigen vermogen is gedaald van € 12.444.947 naar € 10.475.403. Hierdoor is de solvabiliteitsratio gedaald van 37,1% naar 36,2%. De solvabiliteitsratio, inclusief voorzieningen, bedraagt 42,1 % (2022: 41,8%). Bij de kengetallen hieronder zal bij de solvabiliteit ook de signaleringswaarde normatief eigen vermogen vermeld worden.

De post voorzieningen ad € 1.645K bestaat uit de volgende componenten:

Voorziening wachtgeldregelingen	€ 234K
Voorziening seniorenregeling	€ 698K
Voorziening langdurig zieken	€ 107K
Voorziening uren duurzame inzetbaarheid	€ 450K
Voorziening jubileumgratificaties	€ 156K

De cashflow, exclusief investeringen en aflossingen leningen, is negatief voor een bedrag van € 62.000 (2022: € 3.389.000 positief). Verminderd met de investeringen van € 561.000 en aflossingen leningen en daling werkkapitaal zijn de liquide middelen afgenomen met een bedrag van € 1.517.000.

7.2 Resultaat en balans 2023

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023

alle bedragen x € 1.000

BATEN:	Uitkomst 2023	Begroot 2023	Uitkomst 2022
Baten			
Rijksbijdragen	26.806	25.065	26.827
Overige rijksbijdragen	704	711	486
College-, cursus-, les- en examengelden	8.877	8.702	7.187
Baten werk in opdracht van derden	296	338	306
Overige baten	6.941	6.311	6.158
Totaal baten	43.624	41.128	40.963
Lasten			
Personeelslasten	29.993	27.217	27.945
Afschrijvingen	2.512	2.554	2.430
Huisvestingslasten	6.539	5.350	4.934
Overige lasten	6.513	6.172	6.044
Totaal lasten	45.558	41.293	41.353
Saldo baten en lasten	-1.934	-165	-390
Financiële baten en lasten	-115	-170	-141
Resultaat	-2.048	-335	-531
Belastingen	-77	0	-33
Nettoresultaat	-2.126	-335	-564

Tabel 16. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023

Geconsolideerde balans per 31 december 2023*(na resultaatbestemming)**alle bedragen x € 1.000*

	2023	2022
ACTIVA		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	26	62
Materiële vaste activa	24.035	26.418
Totaal vaste activa	24.061	26.481
Vlottende activa	4.023	7.038
Totaal activa	28.084	33.518
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	6.733	9.114
Bestemmingsreserve publiek	56	129
Bestemmingsreserve privaat	3.386	3.202
Totaal eigen vermogen	10.175	12.445
Voorzieningen	1.645	1.576
Langlopende schulden	5.704	6.597
Kortlopende schulden	10.560	12.901
Totaal passiva	28.084	33.518

Tabel 17. Geconsolideerde balans per 31 december 2023

7.3 Kengetallen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2020 tot en met 2023. HTH maakt gebruik van de vanaf 2020 geldende signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringsgrenzen geven inzicht in het financieel beheer van de onderwijsinstellingen en geven mogelijkheid tot een benchmark.

De jaarrekening 2023 levert het volgende beeld op:

	2023	2022	2021	2020
Liquiditeit	0,38	0,55	0,44	0,81

De liquiditeit is uitgedrukt in de current ratio, zijnde de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De ratio geeft inzicht in het vermogen om binnen korte termijn kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van vorig jaar is de liquiditeit verslechterd. De liquiditeit ligt onder de signaleringswaarde van 0,7, zoals geformuleerd door de Inspectie van het Onderwijs. Intern hanteert HTH een ratio van 1,0. In 2023 is aan deze ratio niet voldaan, dit was voorzien in verband met de interne financiering renovatie pand Brusselselaan Den Haag in 2021.

De absolute omvang van de liquide middelen voor het HBO is minimaal een bedrag van € 2.000.000, met een saldo van € 3.340.333 voldoen we hier ruimschoots aan.

	2023	2022	2021	2020
Solvabiliteit	36,2%	37,1%	39,3%	37,8%

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Door toevoeging van het negatieve resultaat 2023 aan het vermogen is het eigen vermogen gedaald van € 12.444.947 naar € 10.175.403. Hierdoor is de solvabiliteit gedaald van 37,1% naar 36,2%. Het College van Bestuur alsmede de Raad van Toezicht hanteren een solvabiliteit tussen de 30% en de 45% als uitgangspunt. Hieraan is in 2023 voldaan. Het eigen vermogen, inclusief voorzieningen, bedraagt € 11.820.437. De solvabiliteitsratio is dan 42,1%.

Signaleringswaarde normatief vermogen:

De inspectie heeft een signaleringswaarde ontwikkeld: het normatieve publieke eigen vermogen. De formule voor de berekening van het normatieve publieke eigen vermogen is als volgt:

- $(0,5 \times \text{aanschafwaarde gebouwen} \times 1,27)$
- + boekwaarde resterende materiële vaste activa
- + (omvangafhankelijke rekenfactor $\times$ totale baten)
- Omvangafhankelijke rekenfactor:
 - 0,05 voor besturen met totale baten groter dan of gelijk aan € 12 miljoen

Voor de Stichting HTH betekent dit voor 2023 een waarde van 0,27 (2022 0,34). Hiermee blijft de waarde < 1 (grenswaarde bovenmatig eigen vermogen).

Onderwijsinstellingen met een hoger publiek eigen vermogen dan het normatief eigen vermogen zijn mogelijk te rijk en dienen te verantwoorden waarom een dergelijk vermogen wordt aangehouden c.q. op welke wijze dit wordt afgebouwd. Dit hoeft de HTH dus niet.

	2023	2022	2021	2020
Rentabiliteit	-/- 4,9%	-/-1,4%	3,3%	0,9%

Het rentabiliteitspercentage, zijnde het resultaat uit bedrijfsvoering ten opzichte van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, bedraagt in 2023 4,9% negatief. Dit is fors lager dan de begroting 2023 0,9% negatief, en ook fors lager dan 2022. Voornamelijk komt dit lagere resultaat door hogere uitgaven dan begroot (zie toelichting hierboven).

	2023	2022	2021	2020
Weerstandsvermogen	23,3%	30,4%	34,1%	35,4%

Het weerstandsvermogen geeft uitdrukking aan het vermogen om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt en wordt bepaald door de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal van de baten. Ten opzichte van 2022 is er een daling van 30,4% naar 23,3%.

7.4 Investeringsbeleid

In de afgelopen jaren heeft HTH een aantal grote investeringen gedaan.

In 2019 is er voor een bedrag van € 1.495.000 geïnvesteerd, waarvan ruim € 900.000 in renovatie en achterstallig onderhoud panden Den Haag. In 2020 is er voor een bedrag van € 9.578.000 geïnvesteerd, waarvan ruim € 8.500.000 in renovatie onderhoud pand Brusselselaan.

In 2021 is er voor een bedrag van € 7.459.000 geïnvesteerd, waarvan bijna € 6.660.000 in renovatie onderhoud pand Brusselselaan. In 2022 is een bedrag € 542.192 geïnvesteerd in verbouwingen, inventaris en apparatuur en in 2023 is een bedrag van € 460.386 geïnvesteerd in verbouwingen, inventaris en apparatuur.

Het investeringsbeleid wordt gekenmerkt door het onderscheid tussen regelmatige vervangingsinvesteringen en nieuwe investeringen. Voor de verschillende bedrijfsonderdelen is jaarlijks een investeringsbudget beschikbaar op basis van de begroting.

Begroting 2024:

Investeringen	(x €1.000)
Immateriële vaste activa	€ 0
Vaste activa	€ 1.231.500
Totaal	€ 1.231.500

Voor de jaren 2020 en 2021 stond de renovatie pand Brusselselaan Den Haag op de planning. Met deze renovatie was een bedrag gemoeid van ruim 15 miljoen euro, in de meerjarenbegroting is hierin rekening mee gehouden. In de begroting 2024 wordt rekening gehouden met renovatiewerkzaamheden aan het pand Brusselselaan en Skotel in Den Haag.

7.5 Inkoopbeleid

Inkoop en aanbesteding

De Vereniging Hogescholen heeft eind 2017 met het Ministerie van Infrastructuur en Milieu een actieplan opgesteld om maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) naar een hoger niveau te brengen. HTH streeft naar een duurzaamheidspercentage van 50% in 2025. In bijna alle aanbestedingen worden criteria benoemd om dit percentage te halen. Goed en nauwkeurig inkopen en (Europees) aanbesteden in combinatie met MVI, leveranciers- en contractmanagement is voor HTH van groot belang. Er zijn namelijk regelmatig substantiële bedragen en risico's mee gemoeid.

HTH heeft haar eigen inkoopbeleid met een bijbehorend inkoophandboek, rekening houdend met de Aanbestedingswet, de Gids Proportionaliteit, gewijzigde wet- en regelgeving, drempelbedragen en de laatste ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast zijn er eigen algemene inkoopvoorwaarden opgesteld: voor dienstverlening, voor onderzoeksopdrachten, voor ICT en voor leveringen. Een van deze voorwaarden wordt, zoveel als mogelijk, van toepassing verklaard bij alle inkopen en aanbestedingen.

De Procurement and Contract Manager is voorzitter van het Hogescholen Inkoopplatform (HIP). Dit platform houdt zich, naast kennisoverdracht, bezig met thema's als collectief inkopen, duurzaam inkopen en aanbesteden, contractbeheer en contractmanagement.

Alle aanbestedingen zijn vastgelegd in een aanbestedingskalender die per kwartaal in het bestuur wordt besproken; ook is er een contractenregister en zijn standaard formats e.d. beschikbaar.

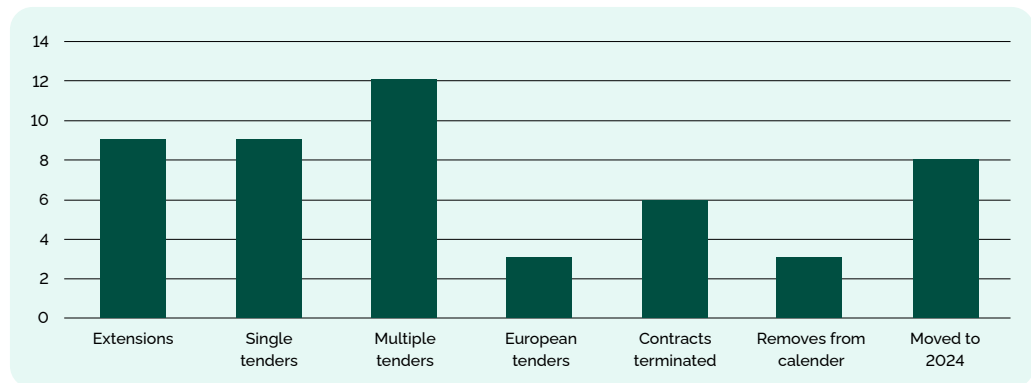
Samenwerking, professionaliteit, klantgerichtheid, betrouwbaarheid en kostenbewustzijn zijn voor de Hotelschool essentieel.

HTH is dan ook niet alleen lid van het HIP maar ook van SURF (ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) en het Procurement and Contract Management team is lid van de NEVI (Nederlandse vakvereniging voor inkoopprofessionals) hét kennisnetwerk voor inkoop, contract- en supply chain management.

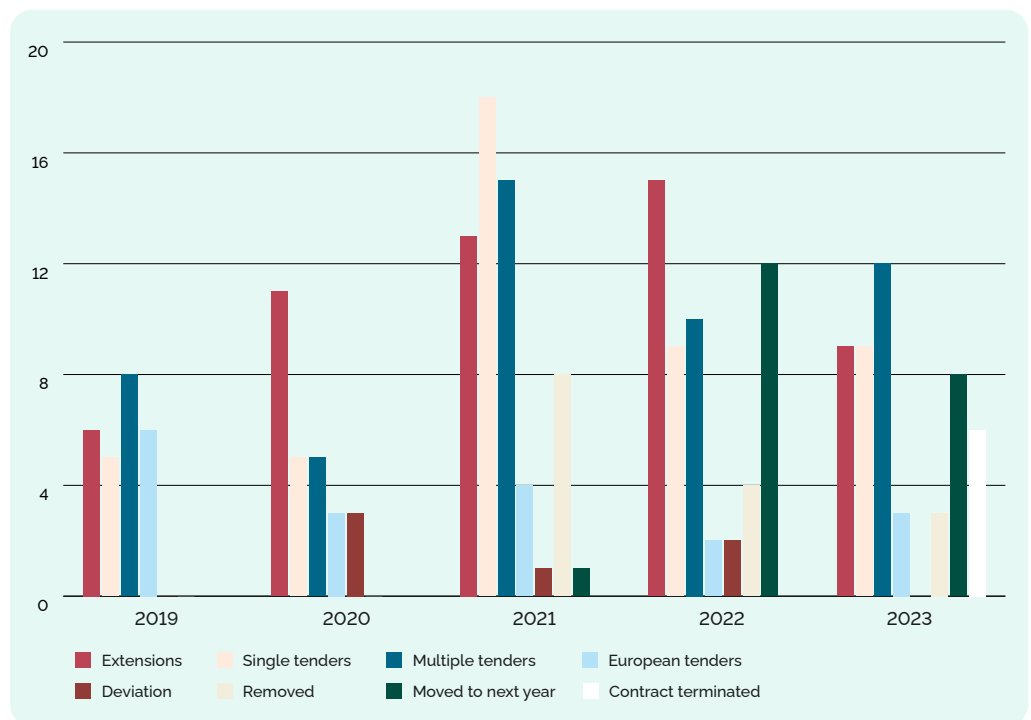
Door deze lidmaatschappen worden samenwerkingsverbanden voor diverse (Europese) aanbestedingstrajecten voor het onderwijs opgepakt en blijft het team zich professionaliseren.

Het team Procurement and Contract Management bestaat uit 2,3 fte.

In 2023 zijn 50 aanbestedingstrajecten uitgevoerd.



Grafiek 2. Overzicht aanbestedingstrajecten 2023



Grafiek 3. Overzicht afgeronde aanbestedingstrajecten over de jaren 2019 tot en met 2023

Een en ander heeft geleid tot wijzigingen in het aantal leveranciers, andere samenwerkingsvormen, andere contractvormen, nieuwe verwerkersovereenkomsten vanuit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), scherpere (kwaliteits)eisen, Service Level Agreements en goed werkbare prestatie-indicatoren met bonus/malus regeling.

Op de aanbestedingskalender voor 2024 staan 53 aanbestedingstrajecten gepland.

7.6 Treasurybeleid

De algemene doelstelling van het treasurybeleid is waarborgen van de financiële continuïteit in combinatie met het minimaliseren van de financiële risico's en de financieringslasten. Tevens is in het beleid vastgelegd dat liquide middelen, die niet noodzakelijk zijn voor het afbetalen van schulden of voor investeringen, worden gestort op de zakelijke bankrekening.

Vervolgens maken de stichtingen van HTH gebruik van het zgn. Schatkistbankieren, waardoor elke nacht het saldo van de lopende rekening overgeboekt wordt naar het ministerie en er dus in de praktijk geen financiële risico's ontstaan voor de Stichting HTH. Hierdoor heeft de Stichting HTH ook geen last van de post negatieve rente die de reguliere banken berekenen over banktegoeden.

In het boekjaar 2023 zijn er geen nieuwe uitstaande beleggingen en leningen verstrekt, ook zijn er geen nieuwe aangetrokken leningen en afgesloten derivatenovereenkomsten aangegaan.

Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten.

De langlopende schulden bestaan uit een 10-jarige lening bij de Stichting Beheer HTH, een 20-jarige lening bij het ministerie van Financiën, een 20-jarige hypotheek bij de Rabobank voor aankoop van het pand Zwolsestraat en een 10-jarig bouwdepot bij de Rabobank. De lening bij de Stichting Beheer HTH heeft een vast rentepercentage van 2,18% gedurende de looptijd. De lening bij het ministerie heeft een vast rentepercentage van 2,18% gedurende de looptijd. De hypotheek bij de Rabobank heeft een vast rentepercentage van 1,5% voor 5 jaar. De lening inzake het bouwdepot kent een variabele rente.

In 2021 is bij Stichting Beheer HTH een nieuwe lening opgenomen in verband met financiering renovatie ad € 1.775.000, looptijd 10 jaar, rentepercentage 1,1%. In 2023 hebben zich geen nieuwe ontwikkelingen voorgedaan.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

Kasstroom uit operationele activiteiten

alle bedragen x € 1.000

	2023	2022
Resultaat	-2.126	-564
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	2.983	2.430
Mutaties bestemmingsfondsen eigen vermogen	-144	-90
Mutaties voorzieningen	67	60
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
Voorraden	38	-95
Vorderingen	1.460	-70
Kortlopende schulden	-2.341	1.717
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-62	3.389
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings	-561	-542
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Financiering Beheer en Staat	0	0
Aflossing langlopende schulden	-893	-905
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-893	-905
Mutatie liquide middelen	-1.517	1.942

Tabel 18. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

7.7 Naleving wet- en regelgeving

In de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs' (2003, aangevuld in 2004) verschaft het ministerie van OCW helderheid aan universiteiten en hogescholen over de interpretatie en toepassing van de regels voor de tellingen van de bekostigingsparameters. In de notities komen thema's aan de orde als uitbesteding, investering van publieke middelen in private activiteiten, verlening van vrijstellingen, bekostiging van buitenlandse studenten en bekostiging van maatwerktrajecten. In deze paragraaf legt HTH verantwoording af over deze thema's in overeenstemming met de notitie.

Thema 1: Uitbesteding

Binnen Hotelschool The Hague is geen sprake van het uitbesteden van (delen van) bekostigd onderwijs, tegen betaling van de geleverde prestaties.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Hotelschool The Hague investeert geen publieke middelen in private activiteiten welke geen bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs of onderzoek, of aan de doelmatigheid of toegankelijkheid van het onderwijs. In deze paragraaf wordt verder beschreven hoe Hotelschool The Hague omgaat met de verantwoordingsvoorschriften uit de Beleidsregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten". Deze beleidsregel geeft uitleg over en inzicht in de voorwaarden waaronder het bevoegd gezag van een bekostigde mbo- of ho-instelling publieke middelen mag investeren in private activiteiten. De achterliggende gedachte hierbij is dat overheidsgeld dat voor het onderwijs bestemd is, niet mag weglekken naar andere doelen. Ook wil de overheid voorkomen dat onderwijsgeld oneerlijke concurrentie veroorzaakt met niet door de overheid bekostigde onderwijsaanbieders of ondernemers.

Volgens de notitie moet aan de volgende voorwaarden voldaan worden:

1. De private activiteit is in lijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling;
2. De private activiteit waarin met publieke middelen wordt geïnvesteerd, levert aantoonbare meerwaarde op voor de bekostigde wettelijke taak;
3. Structurele overcapaciteit voor de bekostigde wettelijke taak die (mede) met publiek geld is gefinancierd moet worden afgestoten als dat mogelijk is. Dus overcapaciteit voor de bekostigde wettelijke taak die wordt ingezet voor private activiteiten is tijdelijk van aard;
4. De investering is proportioneel;
5. De investering mag niet leiden tot oneerlijke concurrentie;
6. Een positief resultaat uit private activiteiten waarin met publieke middelen is geïnvesteerd, wordt aan het publieke eigen vermogen toegevoegd;
7. Over de investeringen met publieke middelen in private activiteiten wordt volledig en transparant verantwoording afgelegd in het bestuursverslag.

Binnen Hotelschool The Hague vinden de volgende activiteiten plaats die volgens de notitie als privaat gezien moeten worden.

1. Kamerverhuur binnen Stichting Internaatsexploitatie;
2. Restaurants Le Début in Amsterdam en Den Haag;
3. De onbekostigde master (MBA);
4. Werkzaamheden voor Stichting Beheer;
5. Contractonderwijs.
6. Kamerverhuur binnen Stichting Internaatsexploitatie

Voor de Skotels geldt alleen het hotel als private activiteit. Het internaat wordt beschouwd als onderdeel van de leerervaring en daarmee onderdeel van het onderwijs. De hotel-activiteiten dragen bij aan de mogelijkheden voor de studenten om ervaring op te doen en hun theoretische skills in de praktijk toe te passen. Daarmee ligt deze activiteit in het verlengde van de wettelijk bekostigde taak en levert het aantoonbaar meerwaarde op voor de wettelijk bekostigde taak.

De Skotels hanteren marktconforme tarieven waardoor geen sprake is van oneerlijke concurrentie. Aan deze private activiteit wordt de integrale kostprijs doorbelast. In 2023 hebben de Skotels een positief financieel resultaat behaald waardoor er geen publieke middelen weglekken naar private activiteiten. De baten die hiermee gegenereerd worden bedragen in 2023 ruim € 1 mln. De winst voor belasting bedraagt in 2023 bijna 500K na doorbelasting van alle kosten die vanuit HTH gemaakt worden en na toepassing van de verdeelsleutels tussen hotel en internaat.

Het Skotel wordt aangestuurd door de manager Real Life Learning en valt onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van HTH. Vanaf 2024 vinden er separate bestuursvergaderingen plaats voor St Internaatsexploitatie. Stichting Internaatsexploitatie is onderdeel van Stichting Hotelschool Den Haag en wordt 100% geconsolideerd.

1. Restaurants Le Début Amsterdam en Den Haag

Van de restaurants worden alleen Le Début in Amsterdam en Den Haag gezien als private activiteiten. De overige outlets zijn alleen toegankelijk voor studenten, personeel en gasten van personeel, en kwalificeren daarom niet als private activiteiten. Le Début is vrij toegankelijk voor iedereen. De Le Début restaurants dragen bij aan de mogelijkheden voor de studenten om ervaring op te doen en hun theoretische skills in de praktijk toe te passen. Daarmee ligt het in het verlengde van de wettelijk bekostigde taak en levert het aantoonbaar meerwaarde op voor de wettelijk bekostigde taak.

Ondanks dat het onlosmakelijk verbonden is met het onderwijs wordt het wel als private activiteit gezien waarop minimaal de integrale kostprijs doorbelast moet worden. In 2023 is een omzet van €565k behaald, maar waren de kosten €660k. Er is dus een negatief financieel resultaat behaald van €95k. Dit is het eerste jaar geweest dat de integrale kostprijs is doorbelast. Voor 2024 zal bekeken moeten worden hoe voorkomen kan worden dat publieke middelen weglekken naar private activiteiten.

Le Début in Amsterdam en Den Haag wordt aangestuurd door de manager Real Life Learning en valt onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van HTH.

2. De onbekostigde master (MBA)

De MBA is een onbekostigde masteropleiding. Deze activiteit ligt in het verlengde van de wettelijk bekostigde taak en levert aantoonbaar meerwaarde op voor de wettelijk bekostigde taak. Enerzijds geeft het studenten de mogelijkheid om door te studeren na de bachelor en werkenden de mogelijkheid om hun kennis te vergroten. Anderzijds vindt kennisuitwisseling plaats tussen de docenten en onderzoekers van de master en de bachelor.

Aan deze activiteiten wordt de integrale kostprijs doorbelast. Door tegenvallende studentaantallen in 2023 is het financiële resultaat van 2023 117k negatief. De baten bedragen €296k en de kosten €413k. Hieruit kan afgeleid worden dat ongeveer 22 studenten nodig zijn om break-even te draaien. In 2023 is voor het eerst de integrale kostprijs doorbelast aan deze activiteit van de Hotelschool.

De MBA wordt aangestuurd door de manager voor de Masters. Naast de MBA stuurt deze manager ook de bekostigde master Leading Hotel Transformation aan. De Masters vallen onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van HTH.

3. *Werkzaamheden voor Stichting Beheer*

Stichting Beheer is een verbonden partij die buiten de consolidatie van HTH valt. HTH voert administratieve activiteiten voor deze stichting uit en de voorzitter van het College van Bestuur zit ook als bestuurslid in het bestuur van Stichting Beheer. De integrale kostprijs voor alle activiteiten van HTH wordt doorbelast aan Stichting Beheer. In 2023 bedroeg deze doorbelasting €6k.

4. *Contractonderwijs*

HTH onderzoekt de mogelijkheden om de contractonderwijs activiteiten (ihkv LLO/ Microcredentials) te vergroten. Deze activiteiten liggen in het verlengde van de wettelijk bekostigde taak en kunnen ook onderdeel uitmaken van de wettelijk bekostigde taak. In 2023 hebben deze activiteiten niet plaatsgevonden. De contractonderwijs activiteiten vallen onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van HTH.

Hotelschool The Hague investeert geen publieke middelen in private activiteiten welke geen bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs of onderzoek, of aan de doelmatigheid of toegankelijkheid van het onderwijs.

Thema 3: Het verlenen van vrijstelling

Bij het verlenen van vrijstellingen handelt Hotelschool The Hague in lijn met de notitie Helderheid. In deze notitie is beschreven onder welke voorwaarden het verlenen van vrijstellingen is toegestaan. In het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen heeft Hotelschool The Hague een verkort programma, International Fast Track (IFT), ontwikkeld. In het IFT-programma verleent de Hotelschool vrijstelling voor een deel van de voltijdse bacheloropleiding. Instroom in het IFT-programma is pas mogelijk als de student de zeer intensieve zomercursus met goed gevolg heeft afgesloten.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Hotelschool The Hague heeft buitenlandse studenten die in Nederland hun opleiding volgen. Alle studenten, die aan Hotelschool The Hague studeren, worden ingeschreven als student. Studenten uit Non-EER landen betalen het eigen instellingscollegegeld. Hotelschool The Hague heeft geen uitwisselingsstudenten en geen cursisten.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door studenten

De inschrijfprocedures die binnen Hotelschool The Hague worden gehanteerd zijn conform wet- en regelgeving rondom dit thema. In bijna alle gevallen wordt het collegegeld betaald door student of ouders. Daarnaast is het mogelijk om beroep te doen op financiële ondersteuning voor studenten via het Profileringsfonds.

Thema 6: Studenten volgen modules

Binnen Hotelschool The Hague worden geen modules gevolgd door studenten. Alle ingeschreven studenten volgen het gehele programma. Het is niet mogelijk een losse module te volgen. Hotelschool The Hague kent geen certificering, zoals in dit thema wordt beschreven.

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

Een student geeft zelf aan voor welke opleiding hij/zij zich aanmeldt en inschrijft zonder tussenkomst van Hotelschool The Hague.

Thema 8: Maatwerktrajecten

Hotelschool The Hague kent geen maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

Niet van toepassing.

7.8 Remuneratie

College van Bestuur

De bezoldiging van bestuurders van de HTH is gebaseerd op het Haysysteem voor bestuurders in het hoger beroepsonderwijs en op de Wet normering topinkomens (WNT).

Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een vergoeding gebaseerd op de WNT. HTH hecht groot belang aan het aantrekken van raadsleden van hoge kwaliteit. De Raad van Toezicht heeft in 2016 een maximum bezoldiging vastgesteld. Dit is maximaal 75% van de WNT-bezoldiging voor toezichthouders, te realiseren over vijf jaar. De WNT-opgave met de remuneratie van de bestuurders en leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 1 jaarrekening in paragraaf A 1.8. Het declaratieoverzicht van het College van Bestuur is opgenomen in paragraaf 4.2

7.9 Continuïteitsparagraaf

Meerjarenbegroting (geconsolideerd) 2023-2027

alle bedragen x € 1.000

BATEN:	Uitkomst 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027
Baten					
Rijksbijdragen	26.806	26.700	27.368	28.052	28.753
Overige rijksbijdragen	704	786	700	700	700
College-, cursus-, les- en examengelden	8.877	9.443	9.739	9.983	10.232
Baten werk in opdracht van derden	296	332	341	352	362
Overige baten	6.941	5.662	5.339	5.426	5.467
Totaal baten	43.624	42.923	43.487	44.512	45.515
Lasten					
Personeelslasten	29.993	27.185	27.105	27.782	28.477
Afschrijvingen	2.512	2.527	2.841	2.905	2.972
Huisvestingslasten	6.539	6.072	6.100	6.130	6.160
Overige lasten	6.513	6.983	7.157	7.336	7.519
Totaal lasten	45.558	42.767	43.203	44.154	45.129
Saldo baten en lasten	-1.934	156	284	358	386
Financiële baten en lasten	-115	-40	-40	-40	-40
Resultaat	-2.048	116	244	318	346
Belastingen	-77	0	0	0	0
Nettoresultaat	-2.126	116	244	318	346

Tabel 19. Meerjarenbegroting (geconsolideerd) 2023 - 2027

In 2023 zijn de studentaantallen redelijk stabiel gebleven vergeleken met 2022. De stapsgewijze groei, als gevolg van de uitbreiding in Amsterdam, is vanaf 2018 volledig gerealiseerd. De rijksbijdrage is sinds 2019 gebaseerd op deze volledige capaciteit. Dit komt door de wijze van financiering door de overheid (T-2).

Collegegelden zijn berekend o.b.v. een prognose per maand van de studentenaantallen tot en met ultimo 2027.

In de post personeelskosten 2024 is rekening gehouden met de CAO verhoging van gemiddeld 11,6% in 2023 en met een jaarlijkse indexering van de salarissen in verband met de jaarlijkse periodiekenstijging. De forse daling van de personeelskosten ten opzichte van 2023 wordt gerealiseerd door aanzienlijk lagere inzet van externe medewerkers en een teruggang in personeel.

Vanaf 2020 zal de extra verhoging van de rijksbijdrage inzake studievoorschotten ingezet worden op projectbasis in de post personeelskosten.

De post huren in de huisvestingskosten wordt jaarlijks geïndexeerd.

De effecten van het in februari 2021 gepresenteerde Nationaal Programma Onderwijs zijn verwerkt in de cijfers van jaar 2023. Deze middelen zijn in 2023 volledig uitgeput.

We verwachten dat de instroom nieuwe studenten voor het 4-jarige bachelorprogramma op het maximum van 512 studenten per jaar zal blijven.

Meerjarenperspectief

In 2024 moeten de negatieve resultaten van 2022 en 2023 omgebogen worden naar neutrale resultaten.

Dit moet gerealiseerd worden door minder externe inhuur en door een teruggang in FTE. De rijksbijdrage vanwege wet studievoorschotmiddelen zal ingezet gaan worden om enerzijds de kwaliteit van het onderwijs te borgen (kwaliteitsafspraken) en anderzijds de werkdruk bij docenten te verminderen.

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat HTH gezonde rentabiliteitscijfers blijft realiseren.

Planning & control

In 2024 zal de focus moeten liggen op enerzijds het maximaliseren van de opbrengsten (maximale instroom, maximale uitstroom, minimale uitval van studenten) en het blijvend effectief bewaken van de uitgavenkant.

Er zijn inmiddels een aantal KPI's, maandelijks vastgelegd in een corporate dashboard, waardoor de financiële aansturing en controle nog overzichtelijker wordt.

Kengetallen meerjarenbegroting 2023-2027

Personele bezetting	Uitkomst 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027
Directie	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0
Onderwijzend personeel	171,3	173,0	167,1	167,1	167,1
Wetenschappelijk personeel	10,5	11,0	11,0	11,0	11,0
Overig personeel	95,4	87,5	79,9	79,9	79,9
	280,2	274,5	260,0	260,0	260,0
Studentaantallen ultimo boekjaar	2.416	2.402	2.399	2.396	2.400

Tabel 20. Kengetallen meerjarenbegroting 2023-2027

Uitgangspunt voor 2023 was het invullen van de vacatures en daarmee de vervanging van externe inhuur. Eind 2023 is dit gelukt wat zal leiden tot kostenbesparingen in 2024. De formatie is de laatste jaren sterk toegenomen. Zowel voor onderwijzend als ondersteunend personeel is het nodig om terug te gaan naar het niveau van 2018. Studentenaantallen zullen ongeveer gelijk blijven. HTH ondervindt tot nu toe weinig last van het teruglopende aantal HBO studenten.

Meerjarenbalans (geconsolideerd) per ultimo boekjaar 2023-2027

(na resultaatbestemming)

alle bedragen x € 1.000

	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVA					
Immateriële vaste activa	26	0	0	0	0
Materiële vaste activa	24.035	22.125	20.575	19.025	17.475
Totaal vaste activa	24.061	22.125	20.575	19.025	17.475
Vlottende activa	4.023	4.103	4.185	4.269	4.355
Totaal activa	28.084	26.228	24.760	23.294	21.829
PASSIVA					
Eigen Vermogen					
Algemene reserve	6.733	6.733	6.733	6.733	6.733
Bestemmingsreserve publiek	56	100	150	200	250
Bestemmingsreserve privaat	3.386	3.502	3.746	4.064	4.410
Totaal eigen vermogen	10.175	10.335	10.629	10.997	11.393
Voorzieningen	1.645	1.612	1.580	1.548	1.517
Langlopende schulden	5.704	4.799	3.894	2.989	2.084
Kortlopende schulden	10.560	9.482	8.658	7.760	6.836
Totaal passiva	28.084	26.228	24.760	23.294	21.830

Tabel 21. Meerjarenbalans (geconsolideerd) 2023 - 2027

Het resultaat van de Stichting Internaatsexploitatie en van de HTH Leadership Development B.V. wordt gemuteerd in de bestemmingsreserve privaat. Het resultaat van Stichting HTH wordt gemuteerd in de Algemene reserve.

Stichting Beheer HTH betreft een niet geconsolideerde verbonden partij.

Jaarrekening 2023 geconsolideerd

Behoort bij Jaarverslag 2023

Bijlage 2 bij Jaarverslag 2023

Stichting Hotelschool Den Haag

**Jaarrekening, overige gegevens en
bijlagen**

Inhoud

Bestuursverslag	3
Jaarrekening	
Geconsolideerde jaarrekening	
Geconsolideerde balans per 31 december 2023	7
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023	9
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023	10
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	11
Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	18
Overige gegevens	
Model E - verbonden partijen	35
Informatie Verbonden partijen	36

Bestuursverslag

JAARVERSLAG 2023 – Jaarrekening.

Hierbij treft u de geconsolideerde jaarrekening van de Stichting Hotelschool Den Haag aan.

Deze geconsolideerde jaarrekening is opgemaakt volgens de "richtlijn Jaarverslag Onderwijs" op grond van artikel 2.14 van de Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en heeft betrekking op de activiteiten over 2023.

Ter vergelijking zijn de cijfers over 2022 weergegeven.

Vertegenwoordiging

Het bestuur van de Stichting wordt gevormd door het College van Bestuur van de Hotelschool Den Haag, te weten:

Mw. A.R. von Stieglitz, voorzitter
Mr. R.B.P.M Busser, dean
Mr. J.W.M. van Brouwershaven, lid College van Bestuur

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die gedurende 2023 als volgt is samengesteld:

- Mw. P.M. Herder
- Mw. G.T.C. Bonhoff
- Mw. I. Eras
- Mw. C. van Eekelen
- Mr H.J. Roel
- Mr. R. Farenhorst
- Mr. R. Vos, voorzitter

Subsidievaststelling

De stichting wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW met inachtneming van de bepalingen zoals deze gelden krachtens de WHW en de daarop gebaseerde regelgeving. De accountant heeft de studentenadministratie en de daaruit voortvloeiende tellingen die de basis vormen voor de subsidievaststelling gecontroleerd en vastgesteld dat zich daarin geen onjuistheden bevinden.

Consolidatie

In lijn met de door de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap opgestelde "Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) ", worden de volgende jaarrekeningen geconsolideerd:

1. Stichting Hotelschool Den Haag
2. Stichting Internaatsexploitatie (Skotel)
3. Hotelschool The Hague Leadership Development BV (tevens geconsolideerd bij 1.)

Resultaten enkelvoudige jaarrekeningen zijn de volgende:

Stichting Hotelschool Den Haag incl. deelneming (negatief resultaat)	-2.501.441
Stichting Internaatsexploitatie	375.890
Resultaat geconsolideerde jaarrekening (negatief resultaat)	<u><u>-2.125.552</u></u>

Accountantscontrole

De accountantscontrole voor 2023 is opgedragen aan Van Ree Accountants. Bij deze geconsolideerde jaarrekening wordt een controleverklaring afgegeven.

Stichting Hotelschool Den Haag,
d.d. 5 juli 2024

Mw. A.R. von Stieglitz

Voorzitter College van Bestuur,
Hotelschool Den Haag

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2023
(na resultaatbestemming)

		31/12/2023		31/12/2022	
		€	€	€	€
<i>Activa</i>	Ref				
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1	26.415		62.431	
Materiële vaste activa	2	<u>24.034.863</u>		<u>26.418.314</u>	
			24.061.278		26.480.745
Vlottende activa					
Vorraden	3	96.750		135.002	
Vorderingen	4	585.811		2.045.498	
Liquide middelen	5	<u>3.340.333</u>		<u>4.857.160</u>	
			4.022.895		7.037.660
TOTAAL ACTIVA			<u><u>28.084.172</u></u>		<u><u>33.518.405</u></u>

		31/12/2023	31/12/2022
		€	€
<i>Passiva</i>	Ref		
Eigen vermogen			
Eigen vermogen	6	10.175.403	12.444.947
Voorzieningen	7	1.645.033	1.575.557
Langlopende schulden	8	5.691.929	6.596.929
Kortlopende schulden	9	10.571.806	12.900.972
 TOTAAL PASSIVA		 <u>28.084.172</u>	 <u>33.518.405</u>

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023

		Uitkomst 2023	Begroot 2023	Uitkomst 2022
BATEN:				
	Ref.	€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen sector HBO	12	26.806.238	25.065.270	26.826.740
Overheid subsidies OCW	12	703.655	711.350	485.824
College-, cursus- en examengelden	12	8.877.288	8.702.300	7.187.094
Overige subsidies NWO	12	251.458	0	284.681
Overige subsidies Nuffic	12	0	0	38.800
Contractonderwijs	12	78.298	0	59.221
Studentenbijdragen	12	116.634	95.000	74.082
Verkoop (onderwijs) materialen	12	7.261	10.000	8.000
Opbrengst catering F&B	12	1.705.731	1.625.000	1.530.464
Baten werk in opdracht van derden	12	296.050	338.000	305.500
Overige inkomsten	12	4.781.605	4.581.255	4.162.834
Totaal baten		43.624.217	41.128.175	40.963.240
Lasten				
Personeelslasten	13	29.993.397	27.216.715	27.945.392
Afschrijvingen	14	2.512.268	2.554.021	2.430.294
Huisvestingslasten	15	6.538.826	5.350.250	4.933.845
Overige lasten	16	6.513.318	6.172.168	6.043.515
Totaal lasten		45.557.810	41.293.154	41.353.047
Saldo baten en lasten		-1.933.593	-164.979	-389.807
Financiële baten en lasten	18	-114.812	-170.000	-141.200
Resultaat		-2.048.405	-334.979	-531.006
Belastingen	21	-77.147	0	-32.519
Nettoresultaat		-2.125.552	-334.979	-563.525

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

		31/12/2023		31/12/2022	
		€	€	€	€
	Ref.				
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Resultaat			-2.125.552		-563.525
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen	13	2.983.106		2.430.294	
Mutaties bestemmingsfondsen behorend tot het eigen vermogen	6	-143.992		-89.648	
Mutaties voorzieningen	7	67.175		59.595	
			2.906.289		2.400.242
<i>Verandering in vlottende middelen</i>					
Vorraden	3	38.252		-95.082	
Vorderingen	4	1.459.687		-69.508	
Kortlopende schulden	9	-2.329.166		1.717.033	
			-831.227		1.552.442
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			-50.490		3.389.159
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings	1-2	-561.336		-542.192	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-561.336		-542.192
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Financiering Beheer en Staat	8	0		0	
Aflossing langlopende schulden	8	-905.000		-905.000	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-905.000		-905.000
Mutatie liquide middelen	5		-1.516.826		1.941.967
<i>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</i>					
Stand per 31 december			3.340.333		4.857.160
Stand per 1 januari			4.857.160		2.915.193
Mutatie boekjaar	5		-1.516.826		1.941.967

Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

1. Algemene toelichting

1.1 Activiteiten

Hotelschool Den Haag is een internationale gespecialiseerde hotelmanagementschool, met een vierjarige bacheloropleiding, een verkort programma (International Fast Track IFT), een private MBA masteropleiding en een bekostigde masteropleiding MA, Leading Hotel Transformation. Aanpalende activiteiten zijn o.a. het exploiteren van een hotel, enkele restaurants en het ontwikkelen en verkopen van e-learningen.

1.2 Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

De in de consolidatie begrepen instellingen zijn:

- Stichting Hotelschool Den Haag, Den Haag (100%)
- Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag, Den Haag (100%)
- Hotelschool The Hague Leadership Development B.V., Den Haag (100%)

In Hotelschool The Hague Leadership Development B.V. zijn de volgende entiteiten geconsolideerd:

- Hotelschool The Hague Leadership Development B.V. (enkelvoudig)
- Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V.
- Hotelschool The Hague Masters B.V.
- Hotelschool The Hague Performance Management B.V.

1.3 Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in paragraaf 1.2, evenals de deelnemingen, worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd.

Niet in de consolidatie betrokken zijn de volgende partijen:

- Stichting Beheer Hotelschool Den Haag.

De activiteiten van de Stichting Beheer Hotelschool Den Haag betreffen de verhuur van een tweetal panden. Omdat Stichting Hotelschool Den Haag geen overheersende zeggenschap in de Stichting Beheer heeft, is deze niet in de consolidatie betrokken.

Vermogen en resultaat van verbonden partijen zonder overheersende zeggenschap:

	EV	Resultaat
	31-12-2023	2023
Stichting Beheer Hotelschool Den Haag	2.553.401	-71.640

1.4 *Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen*

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen instelling opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend in de betreffende instelling.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen en indien de maatschappij slechts gehouden wordt om te vervreemden.

1.5 *Toelichting op het kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

1.6 *Schattingen*

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

2. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

2.1 *Algemeen*

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

2.2 *Immateriële vaste activa*

De immateriële vaste activa betreffen kosten voor het vernieuwen van het curriculum en eenmalige aanschaffings- / implementatiekosten van software. De IVA zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. De afschrijvingstermijn voor het vernieuwen van het curriculum en de softwaresystemen betreft 3 jaar.

2.3 *Materiële vaste activa*

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting ten einde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf 2.4.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur, of lagere bedrijfswaarde, waarbij een activeringsdrempel geldt van € 454. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Componentenbenadering

Hotelschool Den Haag verwerkt kosten van groot onderhoud in de boekwaarde (en kostprijs) van het actief. De resterende boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan direct ten laste van het resultaat gebracht. Dergelijke onderhoudskosten worden veelal aangemerkt als een belangrijk bestanddeel van een materieel vast actief en hierop wordt dan ook afzonderlijk afgeschreven. Deze 'componentenbenadering' wordt toegepast vanaf het moment van verkrijging of vervaardiging van het actief.

2.4 Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode.

Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt verondersteld dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten.

Vorderingen op deelnemingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten leningen en obligaties die tot de vervaldag zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde.

2.5 Bijzondere waardeverminderingen van vaste en financiële activa

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

2.6 Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd op kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs wordt bepaald op basis van de gemiddelde inkooprijzen.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

2.7 Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie.

Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten. Voorzieningen wegens oninbaarheid dienen in mindering te worden gebracht op de boekwaarde van de vordering.

2.8 *Liquide middelen*

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

2.9 *Eigen vermogen*

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

Voor een verdere toelichting van het vermogen wordt verwezen naar het enkelvoudig deel van deze jaarrekening.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht. Bestemmingsfondsen zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door derden is aangebracht.

Algemene reserve (publiek)

Dit betreft de reguliere publieke reserve uit de Rijksbijdrage.

Algemene reserve (privaat)

Dit betreft de private reserve uit private activiteiten zoals de opbrengstenstromen uit verhuur, contractactiviteiten etc.

Bestemmingsreserve afstudeerfonds (publiek)

De school dient een reserve in stand te houden ten behoeve van studenten die, ten gevolge van met name omschreven oorzaken, in financiële problemen komen al dan niet in relatie tot studiefinanciering. De nadere voorwaarden om voor een uitkering in aanmerking te komen zijn vastgelegd in het reglement van het afstudeerfonds, opgenomen in het Studentenstatuut. Het hiervoor in de Rijksbijdrage begrepen bedrag werd tot 2006 gereserveerd ter besteding in volgende jaren.

In het verleden is besloten deze reserve te maximeren op € 150.000. Gelet op de veranderende omgeving (leerrechten, studiefinanciering etc.) wordt een verdere doorgroei niet wenselijk geacht.

2.10 *Voorzieningen*

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte toekomstige jubileumuitkeringen bij 25- jarig en 40-jarig dienstverband.

De voorziening wordt berekend op basis van gemiddeld bedrag per fte dat gebruikelijk is binnen de branche.

Voorziening uren Duurzame Inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid is gevormd in verband met de mogelijkheid die medewerkers volgens de cao-hbo hebben om uren te sparen voor verlof in het kader van duurzame inzetbaarheid. Voor medewerkers die uren sparen t.b.v. verlof wordt een voorziening gevormd. De voorziening is niet contant gemaakt, maar er wordt ook geen rekening gehouden met loonindexatie. Verder is in de CAO vastgelegd dat het saldo (gespaard t/m september 2020) uiterlijk tot 31 december 2025 kan worden opgenomen.

Voorziening wachtgeldregelingen

De voorziening wachtgeldregelingen wordt opgenomen voor de te verwachten uitkeringen WW en bovenwettelijke aanvullingen WW voor ex-werknemers die per balansdatum recht hebben op deze uitkeringen, rekening houdend met een geschatte werkhervattingskans. De voorziening is niet contant gemaakt.

Voorziening Werktijdvermindering Senioren

Op grond van de cao-hbo hebben de medewerkers, indien zij voldoen aan de hiervoor geldende voorwaarden, recht op een werktijdvermindering van maximaal 20%. Waarbij de medewerker een eigen bijdrage betaalt. De werktijdvermindering met gedeeltelijk behoud van salaris (hierna: het werkgeversaandeel) wordt beschouwd als een verplichting, omdat hiertegenover geen tegenprestatie in de vorm van arbeid meer wordt ontvangen.

Ten aanzien van de werktijdvermindering senioren wordt het werkgeversaandeel in de kosten als gevolg van de werktijdvermindering, voor medewerkers die hiervan gebruik maken, per verslagjaar voorzien voor de duur van de regeling (categorie b).

Naast deze zogenaamde actieve deelnemers aan deze regeling is in de voorziening per balansdatum ook rekening gehouden met de medewerkers die in het verslagjaar al aan alle criteria (leeftijd en aantal dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren en nog niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken (categorie c).

Aangezien het voor de werknemer gunstiger is de laatste 5 jaar voorafgaand aan pensioneren gebruik te maken van de regeling is bij het bepalen van de benodigde hoogte van de voorziening ingeschat dat medewerkers pas vanaf 5 jaar voorafgaand aan pensioneren gebruik zullen maken van de regeling. De voorziening wordt evenredig opgebouwd in de periode van 10 tot 5 jaar voorafgaand aan pensioneren. Bij het bepalen van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met een deelnamekans en een blijfkans. De deelnamekans is gebaseerd op de per balansdatum bestaande verhouding wel/niet deelnemen bij medewerker, die recht hebben op deelname aan de regeling.

De voorziening is niet contant gemaakt, maar er is ook geen rekening gehouden met toekomstige loonkostenstijgingen.

Voor werknemers die in het verslagjaar niet aan beide criteria (leeftijd of dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren is geen voorziening getroffen. Aangezien er voor deze groep geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt. De referentiegegevens zijn nog te beperkt om een betrouwbare schatting te maken.

Langdurig zieken

Wanneer op balansdatum sprake is van verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte wordt hiervoor een voorziening gevormd.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt samen met de verschuldigde rentevergoeding zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten wordt verwerkt.

2.11 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

3. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

3.1 Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

3.2 Opbrengstverantwoording

Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

3.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, college- en studiegelden, food & beverage verkopen en overige baten.

3.4 Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

3.5 College- en lesgelden

College- en lesgelden worden toegerekend aan het desbetreffende studiejaar

3.6 Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

3.7 Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover deze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

De instelling heeft de toegezegde-pensioenregelingen bij bedrijfstakpensioenfondsen verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde-bijdrageregeling.

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de instelling op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de instelling geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

3.8 Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

3.9 *Financiële baten en lasten*

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

3.10 *Belastingen*

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Latente belastingvorderingen zijn niet gewaardeerd tegen contante waarde, aangezien de nominale waarde niet materieel afwijkt van de contante waarde.

1. Immateriële vaste activa

De mutaties in de immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	<u>2023</u>	<u>2023</u>
	€	€
	Curriculum Developm.	Software
	€	€
Stand per 1 januari 2023		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	925.774	223.261
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-925.774	-196.846
	<u>0</u>	<u>26.415</u>
Mutaties		
Investeringsen	0	0
Desinvesteringen	0	0
Afschrijvingen	0	0
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0
	<u>0</u>	<u>0</u>
Saldo	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december 2023		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	925.774	223.261
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-925.774	-196.846
	<u>0</u>	<u>26.415</u>

De immateriële vaste activa betreffen investeringen in het project curriculum development binnen de Hotelschool (boekwaarde € 0) en de aanschaf van software (boekwaarde € 62.431), afschrijvingsperiode 3 jaar.

2. Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Gebouwen en terreinen €	Verbouwingen €	Inventaris en apparatuur €	Totaal €
Stand per 1 januari 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	8.890.830	31.961.566	13.699.814	54.552.210
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-2.341.909	-13.740.541	-12.051.446	-28.133.896
Boekwaarde per 1 januari 2023	6.548.921	18.221.025	1.648.368	26.418.314
Mutaties				
Investerings	0	0	561.336	561.336
Desinvesterings	0	-470.838	0	-470.838
Afschrijvingen	-103.966	-1.813.103	-556.881	-2.473.950
Afschrijvingen desinvesterings	0	0	0	0
Saldo	-103.966	-2.283.941	4.455	-2.383.452
Stand per 31 december 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	8.890.830	31.490.728	14.261.150	54.642.709
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-2.445.875	-15.553.644	-12.608.327	-30.607.847
Boekwaarde per 31 december 2023	6.444.955	15.937.084	1.652.823	24.034.862
Afschrijvingspercentages	2%	5% - 33 1/3 %	10% - 33 1/3%	

De bedrijfsgebouwen en -terreinen zijn hypothecair bezwaard. Het pand Brusselselaan is door de gemeente Den Haag in het kader van de OZB 2023 gewaardeerd op € 7.930.000 (2022: € 7.300.000).

De verzekerde waarde, gebaseerd op de herbouwkosten van het pand, is € 26.939.000.

De boekwaarde van het pand Brusselselaan is aanzienlijk hoger dan de WOZ waarde omdat het effect van de renovatie nog niet in de WOZ waarde is verwerkt.

Per eind november 2014 is het pand Zwolsestraat in Den Haag aangekocht (Skotel Den Haag) van Woningstichting Haag Wonen, voor een prijs excl. kosten van € 5.000.000.

De verzekerde waarde per taxatierapport 2018 voor het pand Zwolsestraat is € 12.750.000.

Het pand Brusselselaan wordt in 50 jaar afgeschreven tot een restwaarde van 0. Het pand Zwolsestraat wordt afgeschreven met € 30.000 per jaar met een restwaarde van € 3.225.000.

3. Voorraden

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Food en Beverage	96.750	135.002
	<u>96.750</u>	<u>135.002</u>

4. Vorderingen

Debiteuren/Studenten/Cursisten	253.867	1.176.740
Vennootschapsbelasting (latentie)	93.184	50.732
Omzetbelasting	0	170.000
Subtotaal	<u>347.051</u>	<u>1.397.472</u>
Vooruitbetaalde kosten	287.160	756.981
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-48.399	-108.955
	<u>585.811</u>	<u>2.045.498</u>

De post vennootschapsbelasting betreft een actieve belastinglatentie uit hoofde van verlies-verrekening. Van deze post heeft een bedrag ad € 52.184 een looptijd van langer dan 1 jaar.

De post omzetbelasting betreft aanpassing van de pro-rata regeling omzetbelasting jaren 2017- 2019 naar aanleiding uitspraak Hoge Raad. Deze vordering is in 2023 teruggedraaid.

Alle overige vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Stand 1 januari	108.955	113.223
Onttrekkingen	-200.556	-39.268
Dotaties	140.000	35.000
Stand 31 december	<u>48.399</u>	<u>108.955</u>

5. Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

Kasmiddelen	112.670	47.767
Tegoeden op bankrekeningen	3.227.663	4.809.392
	<u>3.340.333</u>	<u>4.857.160</u>

6. Eigen vermogen

	2023	2022
	€	€
Stichting Hotelschool Den Haag enkelvoudig	8.307.914	10.953.347
Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag	1.867.444	1.491.554
Verschil consolidatie	46	46
Totaal geconsolideerd eigen vermogen	<u>10.175.403</u>	<u>12.444.947</u>

Een verloopoverzicht van de verschillende posten binnen het eigen vermogen is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

7. Voorzieningen

Voorziening Wachtgeldregelingen	234.377	352.923
Voorziening Seniorenregeling (WTV senioren)	698.281	549.828
Voorziening Langdurig zieken	106.964	242.780
Voorziening Uren Duurzame Inzetbaarheid	449.745	301.975
Voorziening Jubileumgratificatie	155.666	128.051
	<u>1.645.033</u>	<u>1.575.557</u>

Wachtgeld

€

Stand per 1 januari 2023	352.923
Dotaties	141.086
Vrijval	-138.216
Onttrekkingen	-121.416
Stand per 31 december 2023	<u>234.377</u>

Eindejaar 2023 is er een voorziening opgenomen voor de toekomstige financiële verplichtingen inzake wachtgeldregelingen van 6 werknemers. De voorziening is naar verwachting kortlopend (< 1 jaar) voor een bedrag van € 190.318 (2022: € 148.656).

Senioren

€

Stand per 1 januari 2023	549.828
Dotaties	233.902
Onttrekkingen	-85.449
Stand per 31 december 2023	<u>698.281</u>

Voorziening voor huidige deelnemers regeling werktijdvermindering senioren en inschatting toekomstige deelnemers. Een bedrag van € 126.852 is naar verwachting kortlopend (<1 jaar).

	Langdurig zieken
	€
Stand per 1 januari 2023	242.780
Dotaties	48.393
Onttrekkingen	-184.209
Stand per 31 december 2023	<u>106.964</u>

Een voorziening voor langdurig zieken is vanaf boekjaar 2022 opgenomen.

	DI uren
	€
Stand per 1 januari 2023	301.975
Dotaties	147.770
Onttrekkingen	0
Stand per 31 december 2023	<u>449.745</u>

In deze voorziening worden opgenomen uren die ten behoeve van verlof gespaard worden. Deze voorziening is verlengd (tm december 2025) en moet worden afgebouwd naar nihil i.v.m. ontnemen mogelijkheid in de CAO om te sparen voor langdurig verlof. Een bedrag van ongeveer € 449.745 is naar verwachting kortlopend (<1 jaar).

	Jubileum Gratificatie
	€
Stand per 1 januari 2023	128.051
Dotaties	29.076
Onttrekkingen	-1.461
Stand per 31 december 2023	<u>155.666</u>

De voorziening is naar verwachting voor € 74 kortlopend (<1 jaar).

8. Langlopende schulden

	Krediet instellingen	Verbonden partijen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari	5.176.929	1.420.000	6.596.929
Aflossingen boekjaar	-727.500	-177.500	-905.000
Stand per 31 december	<u>4.449.429</u>	<u>1.242.500</u>	<u>5.691.929</u>

	Stand per 31-12-2023	Aflossings- verplichting 2024	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
	€	€	€	€
Kredietinstellingen	5.176.929	-727.500	4.449.429	3.721.929
Verbonden partijen	1.420.000	-177.500	1.242.500	1.065.000
	<u>6.596.929</u>	<u>-905.000</u>	<u>5.691.929</u>	<u>4.786.929</u>

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zoals hierboven toegelicht zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

Verloopoverzicht langlopende schulden totaal:

	2023	2022
	€	€
Stand 1 januari	7.501.929	8.631.929
Lening St Beheer	0	0
Aflossingen jaar	-905.000	-1.130.000
Stand per 31 december	<u>6.596.929</u>	<u>7.501.929</u>

	2023	2022
	€	€
<i>Verloopoverzicht ministerie van Financiën:</i>		
Stand 1 januari	2.750.000	3.000.000
Aflossingen jaar	-250.000	-250.000
Stand per 31 december	<u>2.500.000</u>	<u>2.750.000</u>

Lening oud: Rentepercentage 2,18% vast gedurende totale looptijd van 20 jaar, tot 2033, aflossing lineair.

Verloopoverzicht financiering Stichting Beheer:

Stand 1 januari	1.597.500	2.000.000
Nieuwe Lening	0	0
Aflossingen jaar	-177.500	-402.500
Stand per 31 december	<u>1.420.000</u>	<u>1.597.500</u>

Lening oud: Rentepercentage 2,18% vast gedurende totale looptijd van 10 jaar, tot 2023, aflossing lineair.
Deze lening is geheel afgelost in het jaar 2022.

Lening nieuw: Rentepercentage 1,1%, vast gedurende looptijd van 10 jaar, aflossing lineair.

Verloopoverzicht financiering Rabobank:

Stand 1 januari	3.154.429	3.631.929
Aflossingen jaar Hypotheek Ontvangen Hypotheek	-217.500	-217.500
Aflossingen jaar bouwdepot	-260.000	-260.000
Stand per 31 december	<u>2.676.929</u>	<u>3.154.429</u>

Rentepercentage 2,95 % vast gedurende looptijd van 5 jaar tot 2020 voor de financiering Hypotheek, totale looptijd 20 jaar, tot november 2034, aflossing lineair. Vanaf december 2019 is de nieuwe rente periode ingegaan, 5 jaar vast tot 01-12-2024, percentage 1,5 %. Rentepercentage variabel voor de financiering bouwdepot, totale looptijd 10 jaar, tot maximaal 31 juli 2024, aflossing via inperking krediet met € 65.000 per kwartaal.

Kredietinstellingen

De volgende zaken dienden als zekerheid voor deze lening:

Het ministerie van Financiën heeft een geldlening verstrekt van € 4.750.000, te verstrekken in meerdere tranches. Tot zekerheid voor de voldoening van de geldlening heeft de Hotelschool het recht van eerste hypotheek (Brusselselaan) verleend aan de Staat voor een bedrag van € 6 miljoen.

De Rabobank heeft een geldlening verstrekt van € 4.350.000 aan Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag voor aankoop van het pand Zwolsestraat (hypothecaire zekerheid).

De Rabobank heeft een geldlening verstrekt van € 2.600.000 aan de Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag voor renovatie van het pand Zwolsestraat; mede aansprakelijk voor deze lening zijn Stichting Hotelschool Den Haag en Hotelschool The Hague Leadership Development B.V. inclusief dochterondernemingen. De Rabobank heeft eerste pandrecht op alle huidige en toekomstige inventaris van Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag.

De per 31 december verschuldigde rente van deze leningen is als te betalen kosten opgenomen.

9. Kortlopende schulden

	2023	2022
	€	€
Kredietinstellingen	893.179	905.000
Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	80.000	156.600
Crediteuren	1.360.076	1.808.153
Schulden aan verbonden partijen	1.613	82.289
Vennootschapsbelasting	122.752	5.345
Subtotaal	1.564.442	2.052.388
Loonheffing	1.226.233	1.058.521
Omzetbelasting	0	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.226.233	1.058.521
Schulden inzake pensioenen	293.674	301.298
Vooruitontvangen college- en les gelden	4.101.224	4.916.863
Vooruitontvangen termijnen	393.771	424.096
Vakantiegeld en –dagen	1.202.461	986.870
Overige	896.823	2.255.936
Overlopende passiva	6.594.278	8.583.765
	<u>10.571.806</u>	<u>12.900.972</u>

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan een jaar.

10. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum.

11. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

- De Stichting Hotelschool Den Haag heeft vier leasecontracten afgesloten, voor de auto's binnen de school. Voor 2023 bedraagt het totaal bedrag aan verplichtingen ongeveer € 39.000, waarbij het meest recente contract loopt tot en met het jaar 2029.
- Het ministerie van Financiën heeft kredietfaciliteiten verstrekt aan de Stichting Hotelschool via de RC-rekening 16787 tot een limiet van € 1,5 miljoen.
- Het ministerie van Financiën heeft een geldlening verstrekt met een hoofdsom van € 4.750.000, te verstrekken in meerdere tranches. Tot zekerheid voor de voldoening van de geldlening heeft de Hotelschool het recht van eerste hypotheek verleend aan de Staat voor een bedrag van € 6 miljoen.

- Ten behoeve van de huisvesting Amsterdam zijn 2 bankgaranties gesteld:
 - € 237.408 ten laste van de Stichting Hotelschool en
 - € 284.043 ten laste van de Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool

Het huurcontract is aangegaan per medio 2012 en heeft een looptijd van 20 jaar; jaarlijkse huur bedraagt totaal een bedrag van € 2.460.000.

- De instelling heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid een toegezegd-pensioenregeling te verwerken als toegezegde bijdrageregeling. Dientengevolge zijn de risico's verbonden aan deze pensioenregeling niet tot uitdrukking gebracht in de balans.
- Voor de aankoop van het pand Zwolsestraat Den Haag heeft de Rabobank een hypothecaire geldlening verstrekt van € 4.350.000, rente voor 5 jaar vast 1,5 %, aflossing € 18.125 per maand.
- Voor de renovatie van het pand is er een krediet verleend van maximaal € 2.600.000 (een zgn. bouwkrediet), door de Rabobank, aflossing per kwartaal door inperking krediet met € 65.000.
- De financiering bij de Rabobank heeft de volgende zekerheden:
 - Hypotheek als 1^o op recht van opstal grond en bedrijfspand Zwolsestraat 189;
 - Pandrecht op alle huidige en toekomstige inventaris van Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag.

Baten en lasten over 2023

	<u>Uitkomst 2023</u> €	<u>Begroot 2023</u> €	<u>Uitkomst 2022</u> €
12. Rijksbijdragen			
Rijksbijdrage OCW sector HBO	26.806.238	25.065.270	26.826.740
Totaal	<u>26.806.238</u>	<u>25.065.270</u>	<u>26.826.740</u>

De berekening van de normatieve rijksbijdrage is voor 2023 gebaseerd op de teldatum 1 oktober 2021. De bijdrage is hoger dan budgetniveau door verhoging macrobudget 2023 voor prijsindexatie en indexering n.a.v. CAO stijging.

Overige bijdragen overheid

Overheid subsidies OCW	703.655	711.350	485.824
	<u>703.655</u>	<u>711.350</u>	<u>485.824</u>

Collegegelden

Collegegelden	8.877.288	8.702.300	7.187.094
	<u>8.877.288</u>	<u>8.702.300</u>	<u>7.187.094</u>

Het collegegeld voor studiejaar 2022/2023 bedroeg € 3.610 en zit voor 8 maanden in het resultaat; het collegegeld voor het studiejaar 2023/2024 is € 3.780 en zit voor 4 maanden in het resultaat. In verband met hogere instroom van studenten vallen de baten uit collegegelden hoger uit dan in 2022 gerealiseerd.

	Omkomst 2023	Begroot 2023	Omkomst 2022
	€	€	€
Overige subsidies			
NWO	251.458	0	284.681
Nuffic	0	0	38.800
	<u>251.458</u>	<u>0</u>	<u>323.481</u>
Contractonderwijs			
Summercourse	0	0	59.221
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>59.221</u>
Studentenbijdrage			
Verkopen readers	33.606	20.000	24.282
Helpdesk en computerbijdragen	52.009	50.000	49.800
Vergoeding incasso collegegeld	31.019	25.000	0
	<u>116.634</u>	<u>95.000</u>	<u>74.082</u>
Verkoop (onderwijs)materialen			
Opbrengst verkoopartikelen	7.261	10.000	8.000
	<u>7.261</u>	<u>10.000</u>	<u>8.000</u>

	Omzet 2023	De groot 2023	Omzet 2022
	€	€	€
Opbrengst catering F & B			
Food en beverage exploitatie	1.705.731	1.625.000	1.530.464
	<u>1.705.731</u>	<u>1.625.000</u>	<u>1.530.464</u>

Omzet 2023 is hoger dan 2022 doordat een prijsverhoging is doorgevoerd die in lijn is met gestegen kostprijzen.

Baten werk in opdracht van derden

Bedrijven	296.050	338.000	305.500
	<u>296.050</u>	<u>338.000</u>	<u>305.500</u>

Dit betreft de opbrengsten van de private activiteiten (Master en C&T).

Overige baten

Internaatsbijdrage studenten	3.069.783	2.985.375	2.826.732
Opbrengst hotelkamers Skotel	1.077.563	922.500	922.063
Diverse inkomsten Hotelschool	634.259	673.380	414.039
	<u>4.781.605</u>	<u>4.581.255</u>	<u>4.162.834</u>

De opbrengst hotelkamers 2023 is hoger dan jaar 2022.

In het voorjaar van 2022 hebben de Covid maatregelen nog een negatief effect gehad op de verhuur hotelkamers. De post diverse inkomsten Hotelschool bestaat met name uit de inkomsten huisvesting, verkoopartikelen en overige opbrengsten.

	Uitkomst 2023 €	Begroot 2023 €	Uitkomst 2022 €
13. Personeelslasten			
Brutolonen en salarissen	19.391.483	17.959.185	17.221.774
Sociale lasten	2.343.920	2.170.793	2.046.052
Pensioenpremies	2.476.545	2.293.622	2.579.729
Lonen en salarissen	<u>24.211.948</u>	<u>22.423.600</u>	<u>21.847.555</u>
Overige vergoedingen	-3.391	150.000	156.045
Personeel niet in loondienst	4.567.375	3.430.995	4.815.085
Overig	1.217.466	1.212.120	1.126.706
Overige personele lasten	<u>5.781.449</u>	<u>4.793.115</u>	<u>6.097.837</u>
	<u>29.993.397</u>	<u>27.216.715</u>	<u>27.945.392</u>

In 2023 is de fte bezetting gemiddeld 250 tegenover 234 fte over het jaar 2022.

Verder is er een voorziening opgenomen in 2023 inzake ww verplichtingen 6 werknemers (2022:3).

14. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa	2.512.268	2.554.021	2.430.294
	<u>2.512.268</u>	<u>2.554.021</u>	<u>2.430.294</u>

	Uitkomst 2023	begroot 2023	Uitkomst 2022
	€	€	€
15. Huisvestingslasten			
Huur	2.616.525	2.620.825	2.565.116
Energie en water	1.379.527	1.160.000	713.985
Onderhoud	1.422.592	618.775	680.836
Schoonmaakkosten	878.892	747.975	779.625
Heffingen	241.291	202.675	194.284
	<u>6.538.826</u>	<u>5.350.250</u>	<u>4.933.845</u>

16. Overige lasten

Administratie- en beheerslasten	1.786.444	1.983.263	1.981.330
Food en Beverage	1.356.951	1.234.500	1.157.292
Onderwijskosten	1.784.618	1.833.025	1.629.557
Reis- en verblijfkosten	592.186	553.060	643.686
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	256.212	354.725	454.350
Overige lasten	736.907	213.595	177.300
	<u>6.513.318</u>	<u>6.172.168</u>	<u>6.043.515</u>

	Uitkomst 2023	Uitkomst 2022
	€	€
17. Accountantshonoraria		
In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:		
Controle van de jaarrekening	53.188	78.158
Andere controlewerkzaamheden	10.440	3.025
Fiscale advisering	678	630
Andere niet-controlediensten	0	455
	<u>64.306</u>	<u>82.268</u>

	Uitkomst 2023	Begroet 2023	Uitkomst 2022
	€	€	€
18. Financiële baten en lasten			
Rentebaten	0	0	0
Rentelasten	-114.812	-170.000	-141.200
	<u>-114.812</u>	<u>-170.000</u>	<u>-141.200</u>

In de post financieringslasten zit de rentelast over de leningen van het ministerie van Financiën, van de financieringen Rabobank en van de Stichting Beheer. Deze kosten hebben een direct verband met de aanschaf en renovatie van de huisvesting van de diverse Stichtingen. De post rentelasten en baten geeft de reguliere interest aan, betaald aan of ontvangen van de kredietinstellingen over de rekeningen courant en deposito's.

19. Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende het jaar 2023 waren gemiddeld 249,9 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2022 234,3). Hiervan is 2 medewerker werkzaam in het buitenland (2022: 0). Het gemiddeld aantal werknemers bedraagt in 2023: 249 (2022: 276).

20. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

De belasting over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ten bedrage van € 96.000 kan als volgt worden toegelicht:

Over het fiscale resultaat van Stichting Internaat en de Leadership development BV is het vpb tarief van 19,0% over de eerste €200.000 resultaat en 25,8% over het resterende resultaat van het jaar 2023 berekend.

22. Gesegmenteerde staat van baten en lasten:

	Onderwijs activiteiten	Commerciële activiteiten	Geconsolideerd 2023
Baten			
Rijksbijdragen	26.806.238	0	26.806.238
Overige rijksbijdragen	703.655	0	703.655
College-, cursus-, les- en examengelden	8.877.288	0	8.877.288
Baten werk in opdracht van derden	0	296.050	296.050
Overige baten	6.940.986	0	6.940.986
Totaal baten	<u>43.328.167</u>	<u>296.050</u>	<u>43.624.217</u>
Lasten			
Personeelslasten	29.658.087	335.311	29.993.397
Afschrijvingen	2.512.268	0	2.512.268
Huisvestingslasten	6.514.513	24.313	6.538.826
Overige lasten	6.434.319	78.999	6.513.318
Totaal lasten	<u>45.119.187</u>	<u>438.623</u>	<u>45.557.810</u>
Saldo baten en lasten	<u>-1.791.020</u>	<u>-142.573</u>	<u>-1.933.593</u>
Financiële baten en lasten	-110.072	-4.740	-114.812
Resultaat	<u>-1.901.092</u>	<u>-147.313</u>	<u>-2.048.405</u>
Belastingen	-118.147	41.000	-77.147
	<u>-118.147</u>	<u>41.000</u>	<u>-77.147</u>
Nettoresultaat	<u><u>-2.019.239</u></u>	<u><u>-106.313</u></u>	<u><u>-2.125.552</u></u>

In deze staat van baten en lasten zijn de baten en lasten van de Stichting Hotelschool Den Haag en de Stichting Internaatsexploitatie als onderwijsactiviteiten verantwoord. De commerciële activiteiten betreffen de baten en lasten van de besloten vennootschappen.

22. Verbonden partijen

Verbonden partijen (Model E):

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Resultaat	Art 2: 403		
				31/12/2023 €		Ja/nee	Deelname %	Consolidatie %
Stichting Internaats exploitatie Hotelschool Den Haag	Stichting	Den Haag	4	1.867.444	375.890	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Leadership Development BV	Vennootschap	Den Haag	4	69.729	-106.313	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Performance Management BV	Vennootschap	Den Haag	4	-174.129	-141	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy BV	Vennootschap	Den Haag	4	201.122	0	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Masters BV	Vennootschap	Den Haag	1	371.038	-116.515	Nee	100	100
Stichting Beheer Hotelschool Den Haag	Stichting	Den Haag	3	2.553.401	-71.640	Nee	0	0

De omzet van de vennootschap Hotelschool The Hague Leadership BV bedroeg over 2023 € 296.050

Code activiteiten

1. contractonderwijs
2. contractonderzoek
3. onroerende zaken
4. overige

23. Verbonden partijen

In 2023 heeft zich de volgende transactie met niet geconsolideerde partijen voorgedaan:

Stichting Beheer Hotelschool Den Haag verhuurt het pand aan de Ypersestraat 9 aan Stichting Hotelschool Den Haag. Over 2023 is € 50.000 huur in rekening gebracht.

De bovengenoemde transactie wordt op basis van marktconforme voorwaarden afgewikkeld.

Bijlage

Onderzoek

Onderzoek en thema's

In onderstaande tabel is weergegeven welke organisatorische eenheden structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoek agenda van de Vereniging Hogescholen.

Thema	HTH Draagt bij aan onderstaande thema's
Gezondheid en Welzijn	Hospitality Research Centre: Gastvrijheid in de zorg (verschillende projecten)
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Hospitality Research Centre: Onderzoekslijn Duurzaam Stedelijk Toerisme
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Hospitality Research Centre: Onderzoekslijn Technologische Innovatie
Toerisme en gastvrijheid	Hospitality Research Centre (alle onderzoeken)

Overzicht van de lectoraten van HTH in 2023

Lectoraat	Naam/namen lector/lectoren	Korte omschrijving lectoraat
City Hospitality	dr. Karoline Wiegerink	Cities are experienced by their welcome. Next to the importance of the hospitable climate towards visitors and tourists, this includes the perspective of involved stakeholders, such as; residents, entrepreneurs and businesses. Attention in city hospitality development is shifting from attracting and welcoming tourists who stay longer, spend more money, and come back more often to a well-balanced, sustainable community, wherein genuine engagement with the local community is key.
Hospitality and Hospitable Behaviour	dr. Daphne M. Dekker	The research line on Hospitality and Hospitable Behaviour primarily focuses on the interactions and behaviours between host and guest in a professional environment, and the underlying psychological processes. Key questions include understanding what guests perceive as hospitable and defining hospitable behaviour. The research has recently expanded to include the impact of digital developments such as robotics in the hospitality industry. It explores how the implementation of robots affects the relationship between the host and the guest, and how employees perceive this change. The research aims to improve the experiences of both guests and employees in the hospitality industry, which is seen as a dynamic and constantly evolving field.
Technological Innovation in Hospitality	dr. Alexander L. Schmidt	HTH has defined technological innovation in hospitality as an area of key strategic interest. The research line will revolve around the introduction of automations and robotization in the hospitality industry. The focus will be on how to make these automations compatible with the hospitable nature of the industry, both in the introduction of new business models (platform economy, the impact of blockchain) and in the interaction between humans—guests and employees—and technology in commercial and operational settings.

Lectoraat	Naam/namen lector/lectoren	Korte omschrijving lectoraat
Hospitality Business	dr. Melinda Ratkai	The research line on Hospitality Business is primarily focused on Economics and Finance within the hospitality industry. It aims to address the upcoming challenges that will affect the valuation of companies in the industry, with a particular emphasis on Financial and non-Financial reporting. The research therefore includes topics of Sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR). The goal of this research line is to strengthen the expertise of HTH in researching Finance and Economics questions in the hospitality industry, particularly at a time when important developments are taking place, such as the EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) which brings Sustainability Reporting on par with financial reporting. By understanding these new challenges and the industry's co-dependence on real estate and investment decisions, the research aims to contribute meaningfully to the hospitality industry through strategic initiatives and forward-thinking approaches.
Strategic Foresight	dr. Jeroen Oskam	Strategic Foresight can be defined as 'a systematic assessment of trends, issues, plans and projections' with the objective of building strategic response capacity. The role of this research line at HTH and in its Research Centre is to detect trends and developments that are or will become of interest to hospitality professionals. The first objective is to provide insights to students and industry partners about these trends and developments. The second objective is to keep the research programme current by strategically selecting and developing new research lines. Foresight studies at HTH about the future of 'home-sharing' and Airbnb, that predicted a strong commercialisation with negative external effects for city residents before the platform's nature had become manifest to most stakeholders, have drawn international attention. Other studies have explored the future of Online Travel Agents, of urban tourism in the context of the 'Overtourism debate' or of the impact of the covid crisis on hospitality and travel.

Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

De VH en het ministerie van OCW zijn tot drie bestedingsdoelen gekomen die samenhangen met de ambities uit de strategische onderzoeksagenda en de doelstellingen uit de beleidsbrief <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/06/17/aan-de-tweede-kamer-beleidsbrief-hoger-onderwijs-en-wetenschap> die de minister van OCW in juni 2023 naar de Tweede Kamer stuurde. Dit format is opgebouwd langs deze drie bestedingsdoelen:

- Integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem;
- Kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek;
- Kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

Integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisysteem' verwijst naar een aantal soorten activiteiten die kunnen worden ingezet om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over hoe er geïnvesteerd is in de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds hoe er is geïnvesteerd in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid.

Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem: **HTH is niet betrokken bij een van de Centres of Expertise.**

Invulling verbinding met de regio

Hieronder een beschrijving van de samenwerking met de regio en hoe het in 2023 is vormgegeven.

1. HTH neemt als onderzoekspartner deel aan de House of Hospitality Amsterdam en is vertegenwoordigd in het Bestuur van de stichting. Het afgelopen jaar is een RIF-opuschalingsaanvraag toegekend aan dit project. Het onderzoek binnen de House of Hospitality Amsterdam richt zich op problemen op de arbeidsmarkt.
2. In 2015 was HTH, samen met City Marketing Den Haag, verantwoordelijk voor de oprichting van de House of Hospitality Den Haag. Deze netwerkorganisatie is actief in het versterken van de gastvrijheid in de stad langs de volledige keten of 'visitor journey', met HTH-vertegenwoordiging in een adviserende rol.
3. HTH is een gesprekspartner van de Luxury Hotels of Amsterdam en heeft het initiatief genomen tot de oprichting van Luxury Hotels of The Hague. Het doel is tot een gezamenlijke onderzoeksagenda te komen voor de specifieke problemen binnen dit segment.

Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

Hieronder de lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden.

1. Met TU Delft werkt HTH samen op het gebied van Hospitality Robotica. Deze samenwerking heeft geresulteerd in verschillende publicaties, prototype voor technologische vernieuwingen en subsidie-aanvragen voor opschaling (vooralsnog niet gehonoreerd).
2. HTH is oprichter van het internationale netwerk Hotelschools of Distinction. Binnen dit netwerk wordt met partners als Technological University Dublin en Haagse Hogeschool University of Applied Sciences samengewerkt op het gebied van AR- en VR-toepassingen in het onderwijs.
3. Samen met de Universiteit van Amsterdam en Nyenrode Business Universiteit heeft HTH een pre-master opgezet die de onderzoeksvaardigheden van deelnemende studenten dusdanig versterkt dat zij voldoen aan de toelatingseisen van passende masteropleidingen aan de UvA.

Hieronder het 2023 overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals (fieldlabs/ living labs) die voor de onderzoeksstrategie van uw instelling relevant zijn.

Deelname door HTH aan onderstaande aanvragen

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	0	1 (KA220-HED- 8C845691-THETA)

Bijlage

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Personele inzet¹

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	5	3,2
Onderzoekers en docentonderzoekers	5	5,3
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	0	0
Promovendi	2	1,4
Postdocs	1	0,5
Onderzoeksondersteuning	1	1
Totaal onderzoekspersoneel	14	9,5
Aanstelling lectoren	80% lectoren met vaste aanstelling	20% lectoren met tijdelijk contract
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,82	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ²	0	

Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Geen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Naast specifieke trainingen aansluitend op individuele behoeften (met name in het kader van promotie-onderzoeken), worden er in maandelijkse Research Centre meetings ideeën en kennis uitgewisseld op het terrein van onderzoeksmethodes. Ook worden op deze bijeenkomsten onderzoeksbevindingen onderworpen aan friendly peer reviews. Het doel van deze activiteiten is de kwalitatieve verduurzaming van het onderzoek door het stimuleren van interdisciplinaire samenwerkingen binnen het onderzoeksteam.

Voorbeelden van onderwerpen besproken op deze bijeenkomsten zijn:

- De uitgangspunten van Responsible Research in Business and Management;
- Kwantitatieve methoden;
- Literature review types;
- Experimenteel onderzoek;
- Design based research;
- Environment scanning;
- Publication strategy.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

HTH heeft een datamanagementsysteem ten behoeve van onderzoek.

¹ Peildatum 31 december van het jaar.

² Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

Voor 2023 zijn de bestedingsopties van 2022 in samenspraak met de vakbonden doorgezet, met name in het kader van mobiliteit en vitaliteit.

In november zijn de vakbonden en HTH tot een akkoord gekomen om vanuit de DAM gelden tijdens ouderschapsverlof en adoptieverlof het loon aan te vullen, om medewerkers in staat te stellen om gebruik te maken van ouderschapsverlof. Deze regeling is met terugwerkende kracht toegepast per 1 januari 2023.

Vanuit de onderbesteding in 2022 (ad € 116.950) is ervoor in samenspraak met de vakbonden gekozen om in november 2023 een eenmalige vergoeding uit te keren aan alle medewerkers.

Ook is er meer aandacht besteed vanuit HR Updates over de DAM geld opties en zijn er HR Cafés geweest om dit toe te lichten aan medewerkers.

In 2023 is er een enquête gestuurd aan alle medewerkers ter evaluatie van de huidige doelen en bestedingen om andere doelen aan te dragen voor 2024 of de toekomst, deze zullen in samenspraak met de vakbonden gevormd worden voor de decentrale arbeidsvoorwaarden bestedingsopties.

Decentrale arbeidsvoorwaarden	Omschrijving	Begroting 2023
1a Extra Reiskosten	Aanvullende fietsregeling voor woon werk verkeer op de fiets	€ 12.000
1b Extra Reiskosten	Financiële tegemoetkoming fietsplan	€ 40.000
1c Extra Reiskosten	Vergoeden van voor en na traject met OV fiets	€ 5.000
2 Pensioen Inzicht	Verzorging van workshop op beide locaties	€ 1.000
3 Collectieve IPAP verzekering	Premie voor gedeeltelijke dekking van arbeidsongeschiktheid	€ 48.000
4a Ouderschapsverlof	Opbouw van pensioenrechten worden volledig doorgezet bij onbetaald ouderschapsverlof	€ 6.500
4b Ouderschapsverlof	Aanvulling loon bij gedeeltelijk betaald ouderschap of adoptieverlof	€ 31.000
5a Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	Sport vergoeding	€ 60.000
5b Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	Gratis fruit op de werkplek	€ 5.000
Totale besteding decentrale arbeidsvoorwaarden middelen zijnde 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen		€ 203.000

Van dit budget is in 2023 een bedrag ad € 57.130 niet besteed. De Hotelschool heeft met de vakbonden afgesproken dit bedrag alsnog in 2024 te besteden t.g.v. personele voorzieningen.

Campus The Hague

Brusselselaan 2
2587 AH The Hague

Campus Amsterdam

Jan Evertsenstraat 171
1057 BW Amsterdam

study@hotelschool.nl
www.hotelschool.nl

Follow us

