



**HOTELSCHOOL  
THE HAGUE**

*Hospitality Business School*



# Toonaangevende onderwijskwaliteit leveren in afstemming met de beschikbare financiële middelen

Jaarverslag 2024

Copyright

©Hotelschool The Hague, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Hotelschool The Hague

# Inhoudsopgave

## Deel I

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Bericht van het College van Bestuur.....</b>                             | <b>5</b>  |
| <b>1. Jaaroverzicht 2024 in cijfers .....</b>                               | <b>8</b>  |
| <b>2. Instituutsplan en realisatie .....</b>                                | <b>10</b> |
| 2.1 Instituutsplan 2024-2027 .....                                          | 10        |
| 2.2 Realisatie roadmap 2024 .....                                           | 15        |
| <b>3. Onderwijs en onderzoek .....</b>                                      | <b>19</b> |
| 3.1 Bachelor Hospitality Management .....                                   | 20        |
| 3.2 Master of International Hospitality Management (MBA) .....              | 23        |
| 3.3 Master Leading Hotel Transformation (MA) .....                          | 24        |
| 3.4 Research Centre: strategische doelen en stand van zaken .....           | 25        |
| 3.5 Research Centre: realisatie doelen 2024 .....                           | 27        |
| 3.6 Leven lang leren .....                                                  | 29        |
| <b>4. Studenten &amp; medewerkers (Mensen) .....</b>                        | <b>30</b> |
| 4.1 Studentenaantallen en studiesucces .....                                | 31        |
| 4.2 Rechtsbescherming studenten .....                                       | 33        |
| 4.3 Studentenondersteuning en welzijn .....                                 | 34        |
| 4.4 Sociale veiligheid studenten en medewerkers .....                       | 36        |
| 4.5 HR-beleid .....                                                         | 38        |
| 4.6 Opbouw personeelsbestand (inclusief doorstroom, verloop, verzuim) ..... | 40        |
| 4.7 Opleidingsniveau en scholing/training medewerkers .....                 | 44        |
| 4.8 Personeelsregelingen & Participatie banen .....                         | 47        |
| 4.9 Diversiteit .....                                                       | 47        |
| <b>5. Strategische samenwerking (Partners).....</b>                         | <b>48</b> |
| 5.1 Strategische samenwerking .....                                         | 49        |
| 5.2 Horizontale externe dialoog .....                                       | 50        |
| 5.3 Alumni .....                                                            | 51        |
| <b>6. Bedrijfsvoering (Enablers) .....</b>                                  | <b>52</b> |
| 6.1 Facilitair & Real Estate .....                                          | 53        |
| 6.2 Duurzaamheid .....                                                      | 53        |
| 6.3 Mediatheek .....                                                        | 55        |
| 6.4 Informatie technologie en digital transformation .....                  | 56        |
| 6.5 Privacy, cybersecurity, kennis en informatieveiligheid .....            | 57        |
| 6.6 Inkoopbeleid .....                                                      | 61        |
| <b>7 Kwaliteitsafspraken .....</b>                                          | <b>63</b> |

|                 |                                                                   |           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8.</b>       | <b>Governance</b>                                                 | <b>66</b> |
| 8.1             | Juridische structuur en organisatiestructuur                      | 67        |
| 8.2             | HTH Committees en College van Bestuur                             | 70        |
| 8.3             | Studentencouncil en studentenverenigingen en College van Bestuur  | 71        |
| 8.4             | Bericht van de Co-Determination Council (medezeggenschap)         | 72        |
| 8.5             | Bericht van de Raad van Toezicht                                  | 73        |
| 8.6             | Risicomanagement                                                  | 80        |
| <b>9.</b>       | <b>Financieel beleid</b>                                          | <b>82</b> |
| 9.1             | Toelichting resultaat en balans                                   | 83        |
| 9.2             | Resultaat en balans 2024                                          | 84        |
| 9.3             | Kengetallen                                                       | 86        |
| 9.4             | Investeringsbeleid                                                | 87        |
| 9.5             | Treasurybeleid                                                    | 88        |
| 9.6             | Naleving wet- en regelgeving                                      | 90        |
| 9.7             | Remuneratie                                                       | 93        |
| 9.8             | Continuïteitsparagraaf                                            | 94        |
| <b>Bijlages</b> |                                                                   |           |
|                 | Bijlage 1: Onderzoek                                              | 124       |
|                 | Bijlage 2: Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM) | 129       |
|                 | Bijlage 3: Kwaliteitsafspraken rapportage 2024                    | 132       |

## Deel II

### Jaarrekening 2024 geconsolideerd

### Bezoldiging van bestuurders

# Bericht van College van Bestuur

Als College van Bestuur kijken we met trots terug op 2024, een jaar waarin we onze toonaangevende onderwijskwaliteit verder hebben versterkt met succesvolle accreditaties en opnieuw een top-10 QS-ranking hebben behaald. We hebben financieel herstel gerealiseerd door onze kosten van bedrijfsvoering terug te brengen naar het pre-coronatijdperk. Bovendien hebben we onze wereldwijde reputatie versterkt door 's werelds grootste hospitality-studentencompetitie te organiseren.

De accreditatie van zowel de Bachelor Hospitality Management en de Master of International Hospitality Management (MBA) is positief verlopen met lovende woorden van het visitatie-panel. Deze waardering is een bevestiging van de passie en inzet die alle medewerkers van Hotelschool The Hague (HTH) het afgelopen jaar hebben laten zien en een groot compliment waard.

Daarnaast hebben management en medewerkers in 2024 gezamenlijk een sterk financieel herstel gerealiseerd. De negatieve resultaten van de afgelopen twee jaar zijn succesvol omgebogen, resulterend in een positief geconsolideerd resultaat van €388.000. Een verbetering van €272.000 ten opzichte van het gebudgetteerde resultaat voor de geconsolideerde activiteiten.

Sinds 1 augustus 2024 wordt Hotelschool The Hague weer geleid door een 2-hoofdig College van Bestuur nadat Jan Willem van Brouwershaven conform afspraken als tijdelijk 3<sup>e</sup> lid het College van Bestuur heeft verlaten. Met het behalen van de accreditaties en het schrijven van zwarte cijfers laat de per 1 april 2025 aftredende voorzitter van het College van Bestuur Regine von Stieglitz een gezonde basis achter voor ons.

Per 1 april 2025 bestaat het College van Bestuur uit ondergetekenden Jos Vranken, voorzitter College van Bestuur, en Rogier Busser, lid College van Bestuur en Dean. In deze hoedanigheid staan onze namen onder dit bericht als statutaire bestuurders. Wij zijn Regine von Stieglitz erkentelijk voor de regie die zij heeft gevoerd bij het tot stand komen van het jaarverslag.

Nu het eerste jaar van het instituutsplan 2024-2027 is afgerond kunnen we de tussenbalans opmaken in hoeverre de ambities richting 2027 vorm hebben gekregen.

*HTH is een prachtige plek om te studeren en te werken. Enthousiaste en tevreden studenten en medewerkers, die zich veilig en geïnspireerd voelen.*

Wij zijn verheugd dat voor het eerst sinds corona onze studenten de algemene sfeer binnen de opleiding bij de Nationale Studenten Enquête in lijn met onze ambities weer hoger waarderen dan vier op een schaal van vijf. De in 2023 gemaakte afspraken over wederzijdse verwachtingen en wijze van werken met de Co-Determination Council hebben hun vruchten afgeworpen en gezorgd voor een constructieve samenwerking. Er blijven echter aandachtspunten op strategisch HR gebied die het College van Bestuur herkent en erkent.

In 2024 hebben we de evaluatie van de bachelor-organisatie omgezet in een krachtig herstructureringsvoorstel, met als doel een optimaal werkklimaat voor onze docenten te creëren. Door teams beter af te stemmen op de sterke punten van medewerkers en de organisatie logischer in te richten, versterken we niet alleen het werkplezier en de samenwerking, maar verbeteren we uiteindelijk ook de student journey.

Daarnaast is in het kader van duurzame inzetbaarheid in 2024 specifieke aandacht besteed aan gezondheid en sociale en psychologische veiligheid. Het betreft hierbij een integrale gedragscode, een klachtenprocedure, een meldsysteem, en een zelfmoordprotocol waarvoor diverse trainingen en workshops zijn gefaciliteerd. Hiermee zetten we concrete stappen om een veilige en ondersteunende werkomgeving te waarborgen.

Als college zijn we niet tevreden met de gemiddelde medewerkerstevredenheid score. Hoewel de scores rond het landelijk gemiddelde liggen, stroken deze niet met onze ambities. Daarom is er eind 2024 een extra Pulse Check uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in onderliggende factoren en handvaten te vinden de medewerkerstevredenheid te vergroten. Positief is dat de ervaren werkdruk de afgelopen jaren is verminderd.

*HTH is een internationaal gerenommeerd instituut. Positie als internationale hospitality business school verder versterken.*

HTH blijft haar toonaangevende positie in hospitality onderwijs bevestigen. De Keuzegids heeft ons bachelorprogramma opnieuw uitgeroepen tot de beste publiek bekostigde hospitality managementschool in Nederland, voor het elfde opeenvolgende jaar, een buitengewone prestatie! Daarnaast verstevigt HTH haar internationale reputatie met een 10<sup>e</sup> positie in de QS-ranglijst voor Hospitality and Leisure Management wereldwijd. Ter ere van ons 95-jarig bestaan hebben we in 2024 de eerste ronde van nominaties en benoemingen van *Hospitality Icons* gelanceerd. Dit initiatief markeert de weg naar ons 100-jarig jubileum in 2029, waarin we de meest invloedrijke wereldwijde hospitality leaders zullen erkennen en eren.

In 2024 is een mijlpaal bereikt: met het afronden van de laatste vakken uit het vorige bachelorcurriculum is de volledige vernieuwing van het programma na vier jaar voltooid. Dit onderstreept onze continue inzet voor innovatie en onderwijs van de hoogste kwaliteit. Op het gebied van Life Long Learning zijn concrete stappen gezet. Een projectleider is aangesteld en twee subsidieaanvragen voor de LLO-katalysator zijn ingediend, waarmee we actief investeren in de uitbreiding van ons portfolio. Daarnaast hebben de Kwaliteitsafspraken-thema's een krachtige impuls gegeven aan onderwijsinnovatie en kwaliteitsverbetering. In 2024 zijn initiatieven zoals de HTH Learning Academy, de kwaliteitsimpuls voor stages en digitale innovatie succesvol ingebed in de organisatie, waardoor ze duurzaam geborgd blijven.

Binnen research zetten we een historische stap: twee kandidaten zijn gestart met het Professional Doctorate (PD)-programma. Hiermee voegt HTH officieel de PD toe aan haar academische portfolio, wat onze positie als kennis- en innovatiecentrum verder versterkt.

*HTH heeft een breed strategisch partnernetwerk. Uitbreiden van het netwerk naar wereldklasse.*

Als eerste stap is er een partner netwerkstrategie ontwikkeld richting de sector. De katalysator hiervoor was de Sustainable Hospitality Challenge (SHC) georganiseerd door HTH. De SHC wil studenten van de beste hotelscholen en Tech/Engineering/Design Universiteiten ter wereld in staat stellen creatieve projecten te presenteren over de thema's

duurzaamheid en innovatie, en de toekomstige leiders samenbrengen met de bedrijfs-wereld door gemeenschappelijke waarden te delen die ten goede komen aan mensen en de planeet. Het aantal deelnemende universiteiten en hotelscholen is 76 en hiermee is de SHC officieel de grootste studenten challenge wereldwijd op het vlak van hospitality. Doel van het partnernetwerk is de verbinding met de sector met de real-life learning componenten van de curricula, maar ook om middels sponsoring en verzorgen van training aan professionals extra inkomsten te generen.

Het College van Bestuur heeft net als vorig jaar zeer actief deelgenomen aan het debat in de Vereniging Hogescholen (VH) over internationale studenten. HTH leidt vakmensen op binnen sectoren die door hun aard internationaal georiënteerd zijn en voor Nederland grote economische waarde vertegenwoordigen. De mix van nationale en internationale studenten creëert een diverse, internationale community van studenten en alumni, die niet alleen bijdraagt aan de Nederlandse economie, maar ook aan culturele integratie binnen de opleiding en internationale zichtbaarheid van de opleiding zelf. Deze mind-set voedt bovendien de bevreemding van medewerkers van HTH en zorgt voor de basis van onze bijzondere community. Waarbij de bachelor hospitality in de zelfregie-aanpak van de VH nog als uitzondering werd benoemd is deze positie met de aanscherping van de eisen door het nieuwe kabinet vanuit de Taaltoets Anderstalig Onderwijs (TAO) veranderd. Daarom hebben wij einde van het jaar een project gestart om de lobby te intensiveren. Als wij immers geen uitzondering krijgen of de taaltoets eisen niet aangepast worden dan ziet de school haar reputatie en relevantie voor de sector ondermijnd worden en haar maatschappelijke impact zal verminderen.

#### Vooruitblik komende jaren

Het eerste jaar van het instituutplan heeft ons geleerd dat er ook in 2025 aan onderwerpen die voor 2024 op de roadmap stonden gewerkt zal moeten worden. Daarnaast werpen de aangekondigde bezuinigingen hun schaduw vooruit met als consequentie dat geplande strategisch projecten vertraagd worden uitgevoerd, tijdelijk worden stopgezet of niet worden uitgevoerd. Beide ontwikkelingen zorgen ervoor dat er bij het maken van de kaderbrief 2026 naar een herijking van de ambities voor 2027 gekeken zal worden en de onderliggende roadmap hoe deze te verwezenlijken. Hier zullen we in nauwe samenspraak met medewerkers, studenten en industrie aan werken conform onze purpose: *"Creating Hospitable Futures Together"*.

Met vriendelijke groet,



**Jos Vranken**  
Voorzitter College  
van Bestuur



**Rogier Busser**  
Dean en lid College  
van Bestuur

# 1. Jaaroverzicht 2024 in cijfers

## Impact studenten



### Studenten ingeschreven totaal

| 2024         | 2023         |
|--------------|--------------|
| <b>2.512</b> | <b>2.541</b> |

#### Campus Amsterdam

| 2024         | 2023         |
|--------------|--------------|
| <b>1.268</b> | <b>1.267</b> |

#### Campus Den Haag

| 2024         | 2023         |
|--------------|--------------|
| <b>1.244</b> | <b>1.273</b> |



#### Internationals

| 2024       | 2023       |
|------------|------------|
| <b>25%</b> | <b>27%</b> |

#### Nationaliteiten

| 2024      | 2023      |
|-----------|-----------|
| <b>60</b> | <b>55</b> |



### Diploma's

#### Bachelor (BA)

| 2024       | 2023       |
|------------|------------|
| <b>474</b> | <b>465</b> |

#### Masters (MA+MBA)

| 2024      | 2023      |
|-----------|-----------|
| <b>29</b> | <b>20</b> |



### Instroom nieuwe studenten

#### Februari Bachelor (BA)

| 2024       | 2023       |
|------------|------------|
| <b>205</b> | <b>185</b> |

#### September Bachelor (BA)

| 2024       | 2023       |
|------------|------------|
| <b>309</b> | <b>330</b> |

#### Masters MA+MBA

| 2024      | 2023      |
|-----------|-----------|
| <b>26</b> | <b>30</b> |

#### International fast-track

| 2024      | 2023      |
|-----------|-----------|
| <b>29</b> | <b>38</b> |



### Keuzegids totaalscore bachelorprogramma

#### Campus Amsterdam

| 2024      | 2023      |
|-----------|-----------|
| <b>84</b> | <b>80</b> |

#### Campus Den Haag

| 2024      | 2023      |
|-----------|-----------|
| <b>79</b> | <b>75</b> |

### 11 jaar

op rij de beste publieke hotelschool van Nederland!

(Keuzegids 2024)

\* Studieduur BA gem. **4,55** jaar t.o.v. 4,59 jaar in 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

Bron alumni onderzoek 2023

## Impact medewerkers



### HTH medewerkers

|                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 2024                  | 2023                  |
| <b>274 (245,5 ft)</b> | <b>277 (248,5 ft)</b> |

|            |            |            |            |
|------------|------------|------------|------------|
| vrouw      |            | man        |            |
| 2024       | 2023       | 2024       | 2023       |
| <b>57%</b> | <b>57%</b> | <b>43%</b> | <b>43%</b> |



|                |            |                 |           |
|----------------|------------|-----------------|-----------|
| Internationals |            | Nationaliteiten |           |
| 2024           | 2023       | 2024            | 2023      |
| <b>23%</b>     | <b>21%</b> | <b>28</b>       | <b>24</b> |

**Ziekteverzuim**

|             |             |
|-------------|-------------|
| 2024        | 2023        |
| <b>5,3%</b> | <b>6,3%</b> |



### Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2023

|                      |            |                      |             |
|----------------------|------------|----------------------|-------------|
| Ervaat hoge werkdruk |            | Overall tevredenheid |             |
| 2023                 | 2021       | 2023                 | 2021        |
| <b>34%</b>           | <b>40%</b> | <b>7,12</b>          | <b>7,33</b> |

### Net promotor Score

|            |            |
|------------|------------|
| 2023       | 2021       |
| <b>+10</b> | <b>+21</b> |



### Opleidingsniveau docenten en lectoren

|               |              |              |              |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Bachelor en < |              | Master       |              |
| 2024          | 2023         | 2024         | 2023         |
| <b>11,5%</b>  | <b>19,2%</b> | <b>62,5%</b> | <b>69,8%</b> |

### PhD/Doctorate

|              |              |
|--------------|--------------|
| 2024         | 2023         |
| <b>26,0%</b> | <b>19,0%</b> |

## Impact financieel

### Totale omzet HTH

|                  |                  |
|------------------|------------------|
| 2024             | 2023             |
| <b>€ 45.480k</b> | <b>€ 43.624k</b> |

### Geconsolideerd resultaat

|               |                   |
|---------------|-------------------|
| 2024          | 2023              |
| <b>€ 388k</b> | <b>- € 2.126k</b> |

### Solvabiliteit (doel minimaal 30%)

|              |              |
|--------------|--------------|
| 2024         | 2023         |
| <b>37,4%</b> | <b>36,2%</b> |

### Liquiditeit (doel minimaal 0,70)

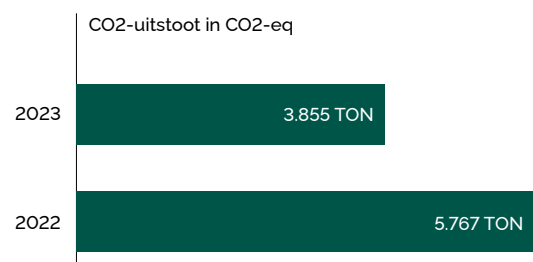
|             |             |
|-------------|-------------|
| 2024        | 2023        |
| <b>0,52</b> | <b>0,38</b> |

## Impact onderzoek

**19%** van hun tijd besteden onderzoekers aan onderwijs (2023: **15%**)

**19** academische publicaties (2023: 10)

## Impact duurzaamheid





## 2. Instituutsplan en realisatie

## 2.1 Instituutsplan 2024–2027

Hotelschool The Hague is een kleinschalig, internationaal georiënteerd instituut met een sterk Nederlands DNA. Sinds onze oprichting in 1929 combineren we in de bachelor Hospitality Management Nederlands pragmatisme en efficiëntie met een vooruitstrevend Engelstalig onderwijsprogramma, gericht op het opleiden van de volgende generatie leiders in de hospitality- en dienstensector. Naast de bachelor biedt Hotelschool The Hague de master (MA) Leading Hotel Transformation en een MBA in International Hospitality Management. De curricula van de bachelor- en twee masterprogramma's worden verrijkt door praktijkgericht onderzoek dat wordt uitgevoerd door ons Hospitality Research Centre.

HTH biedt onderwijs en onderzoek aan op twee locaties: Den Haag en Amsterdam. De studentenpopulatie van 2.512 studenten bestaat uit 60 verschillende nationaliteiten. De instelling wordt ondersteund door een toegewijd team van 274 medewerkers uit 28 verschillende landen.

Onze **visie** geeft richting voor het jaar 2030 en verder.

### Our Vision

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.

Waarbij wij door de volgende **waarden** worden gedreven.

### Our HTH Values & Identity



Curious & Creative



Caring & Inclusive



Agile & Resilient

### Nieuwsgierig (Curious)

Onze studenten, onze medewerkers, onze alumni en onze partners tonen nieuwsgierigheid in hun benadering van problemen oplossen en leren. Ze proberen te begrijpen wat succesvolle interacties drijft en hoe de wereld in elkaar steekt. Ze staan open voor verandering en zijn bereid om hun eigen overtuigingen en overtuigingen ter discussie te stellen via onderzoek en kritisch denken. Ze zijn ruimdenkend, respecteren verschillende perspectieven en suggesties van anderen en staan open voor nieuwe ontwikkelingen. Ze grijpen de kans om effectieve oplossingen voor uitdagingen te vinden en hun vaardigheden te vergroten.

### **Creatief (Creative)**

Medewerkers gaan nieuwe uitdagingen -soms buiten hun comfortzone- op een creatieve manier aan, of ze nu lesgeven, onderzoek doen of een ondersteunende rol vervullen. Onze partners uit de sector zijn enthousiast om nieuwe en innovatieve initiatieven te ondersteunen, en onze leveranciers denken graag mee en zijn flexibel in het bieden van ondersteuning bij creatieve ideeën.

We bevorderen een praktische en ondernemende mentaliteit die innovatiekracht stimuleert in ons onderwijs en onderzoek en bij het vinden van innovatieve, maar praktische oplossingen.

### **Zorgzaam (Caring)**

Zorgzaamheid vormt het hart van gastvrijheid en is een fundamentele waarde die onze HTH-gemeenschap verbindt. Het staat voor vriendelijkheid, aandacht, een gastvrije houding en integriteit in het omgaan met anderen. Gastvrijheid betekent oprechte aandacht en hartelijke service bieden, mensen het gevoel geven dat ze zich gewaardeerd en op hun voelen, in goede handen zijn.

Als gemeenschap erkennen wij onze sociale verantwoordelijkheid en zetten we ons in om een positieve impact te hebben op onze omgeving en de samenleving als geheel. We houden ons actief bezig met mondiale uitdagingen en streven ernaar een positieve invloed te hebben op duurzaamheid, het bevorderen van gelijke kansen, inclusiviteit en sociale rechtvaardigheid in alles wat we doen.

Onze studenten, onze medewerkers, onze alumni en onze partners zetten zich in om dienstbaar te zijn en meer terug te geven dan ze nemen, zodat onze gemeenschappen, dichtbij en ver weg, een positieve impact hebben op onze maatschappij en planeet.

### **Inclusief (Inclusive)**

Bij HTH doen we het samen. We respecteren elkaar en staan open voor verschillende achtergronden en standpunten. Iedereen hoort erbij en voelt zich gezien en gehoord. We zetten ons in voor een diverse en inclusieve gemeenschap met mensen van over de hele wereld. We stimuleren internationale mobiliteit en samenwerking tussen medewerkers en studenten.

Onze teams streven naar het hoogste niveau, een ambitie die alleen haalbaar is door echte inclusiviteit. Diezelfde passie voor saamhorigheid dragen onze alumni uit als HTH-ambassadeurs binnen de hospitality sector.

### **Wendbaar (Agile)**

Onze studenten, medewerkers, alumni en partners omarmen verandering in al haar vormen. Onze onderwijsprogramma's stellen onze studenten in staat verandering effectief te benutten en om kansen te zien in het onverwachte. Onze alumni blijven nieuwe uitdagingen verwelkomen en zetten deze om in oplossingen, zelfs onder snel veranderende omstandigheden.

### **Veerkrachtig (Resilient)**

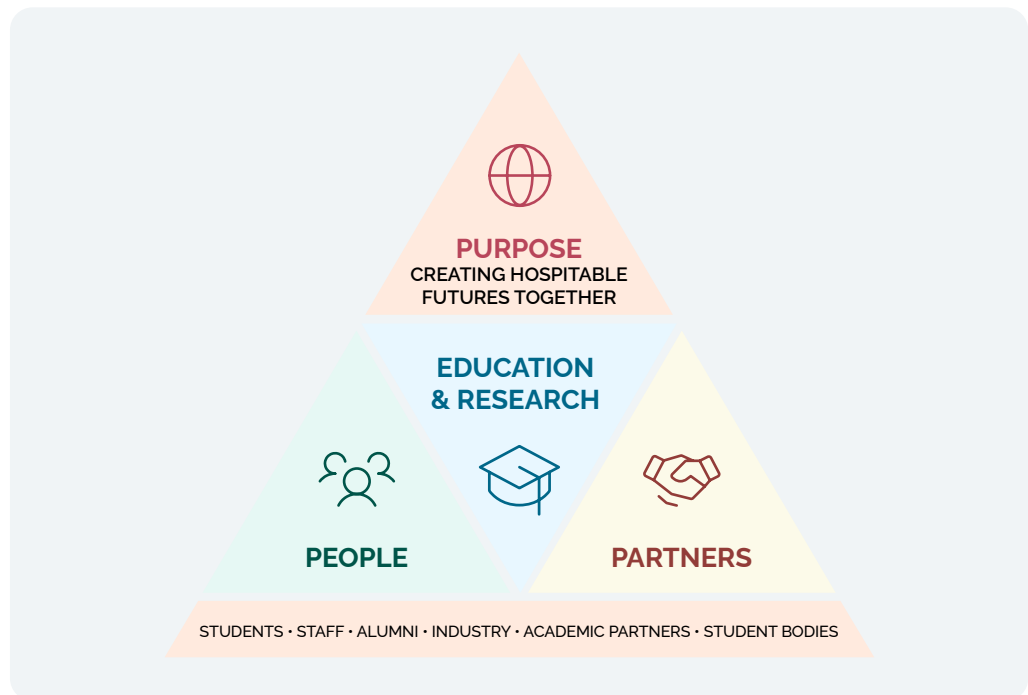
Onze stakeholders zijn niet te stoppen. Zelfs bij tegenslag tonen onze studenten, medewerkers, alumni en partners toewijding en doorzettingsvermogen om tegenslagen te overwinnen. Ze hebben een leergerichte mentaliteit, zoeken actief naar feedback en feedforward om te leren en verder te gaan, en laten niet-helpende baggage achter zich.

Het verslagjaar 2024 markeert de start van de nieuwe strategische periode 2024-2027.

Onze **purpose** is

## Creating hospitable futures together combining hospitality hearts & business brains

We hebben het Institutional Plan 2024 - 2027 gevisualiseerd als een piramide. De fundamentele bouwstenen van de piramide zijn onze stakeholders, die de solide basis vormen waarop we bouwen. Ze spelen allemaal een unieke rol en dragen op hun eigen manier bij.



De drie centrale pijlers van de piramide zijn **mensen (people)**, **onderwijs & onderzoek (education & research)** en **partners**. Zij stellen ons in staat om onze bijdrage vorm te geven en de impact die we willen hebben waar te maken; het ontwikkelen van de leiders voor de toekomst die mede vorm geven aan de wereldwijde hospitality industrie.

Voor Instellingsplan 2024 - 2027 stappen we bewust af van strategische doelen en verschuiven we de focus naar drie strategische richtingen, die de weg uitstippelen naar het verwezenlijken onze ambitie op de langere termijn.

We geloven dat het focussen op richtpunten onze effectiviteit en wendbaarheid in deze strategiecycclus zal vergroten.

Eind 2027 wil HTH het volgende bereikt hebben.

### **HTH: een prachtige plek om te studeren en te werken (mensen)**

Eind 2027 moeten onze studenten en medewerkers enthousiast naar Campus komen, zich veilig voelen en met een tevreden en geïnspireerd gevoel weer naar huis gaan.

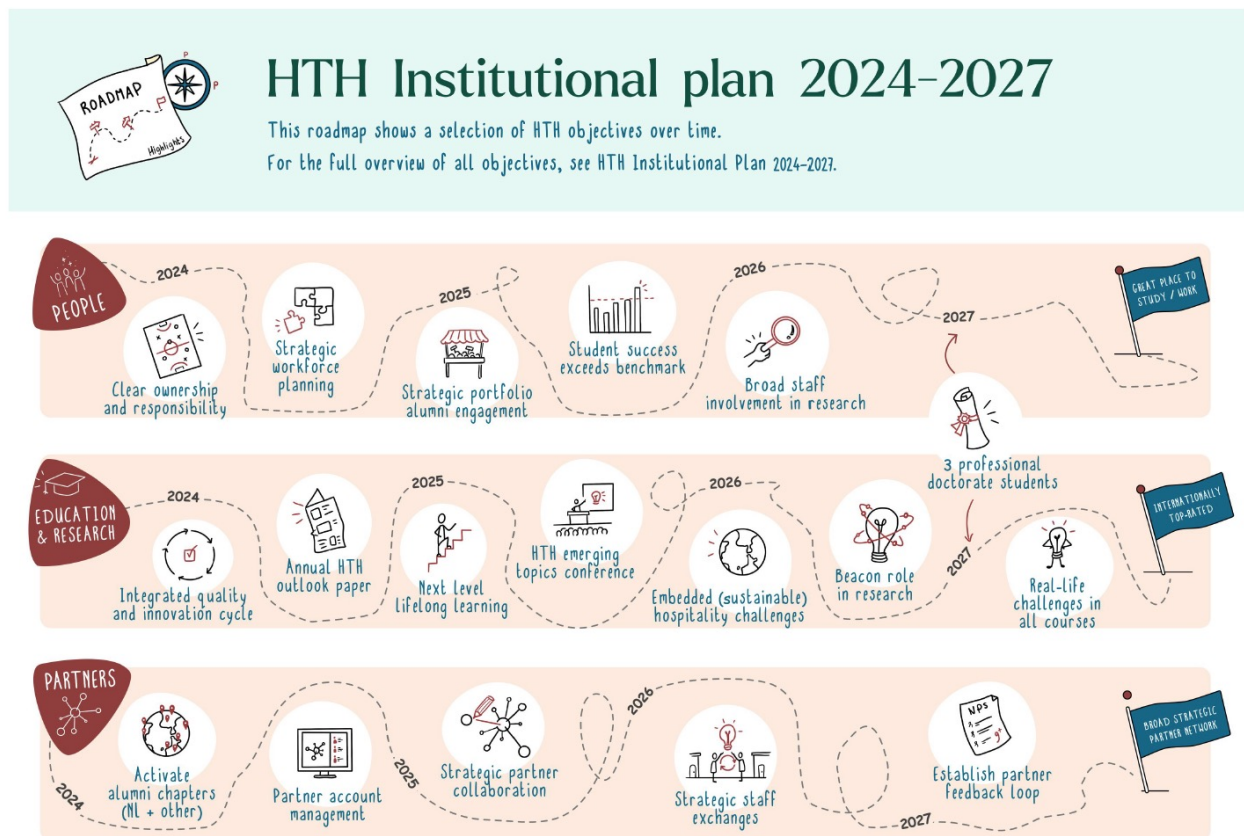
### **Internationaal hoog aangeschreven (onderwijs en onderzoek)**

Voortbouwend op de waardevolle 'lessons learned' uit het verleden, zullen we in de periode 2024 – 2027 onze positie als internationale hospitality business school verder versterken, ondersteund door de uitbreiding van ons portfolio onder de impuls van een geïntegreerde kwaliteits- en innovatie cyclus.

### **Breed strategisch partnernetwerk (partners)**

Tegen het einde van 2027 willen we een breed strategisch partnernetwerk hebben opgebouwd en goed op weg zijn om hier een partnernetwerk van wereldklasse neer te zetten.

Om dit te bereiken is de volgende roadmap ontwikkeld:



Voor het bereiken van de doelstellingen is er support nodig op het gebied van digitalisering, ESG (Environmental, Social and Governance) en facilitaire voorzieningen. Wij spreken hier van 'enablers'. Deze worden steeds belangrijker en wij zien deze als ondersteunend en niet als een doel op zichzelf in het bereiken van de 2027 doelstellingen. Ambitieuze initiatieven zijn reeds in gang gezet, waarover verder in jaarverslag wordt gerapporteerd.

## 2.2 Realisatie roadmap 2024

De volgende activiteiten hebben een bijdrage geleverd aan het aan het realiseren van de drie richtingen uit de roadmap voor 2024:

### Mensen - medewerkers

#### *Duidelijk eigenaarschap en verantwoordelijkheden (Clear ownership and responsibilities)*

In 2024 zijn de uitkomsten van de evaluatie van de structuur van de bachelor-organisatie vertaald naar een voorstel om tot een herstructurering te komen. Verbeterpunten die naar voren kwamen bevinden zich op het gebied van leiderschap, managementstructuur en operationele coördinatie binnen de bachelor-organisatie.

Het voorstel heeft als doel een meer ondersteunende omgeving voor onze docenten te creëren, medewerkers zich thuis te laten voelen binnen een team dat aansluit bij hun sterke punten en logischer is gestructureerd om uiteindelijk de student journey te verbeteren.

In 2024 is het besluit genomen om na de bachelor-organisatie de structuur van de supportafdelingen en Real Life learning te evalueren.

Er is voortgebouwd op de stappen die in 2023 zijn gezet om met de RASCI-methodiek (Responsible – Accountable – Support – Consulting en Informing) duidelijkheid te vergroten in zowel besluitvorming als uitvoering.

Zo is er een overzicht gemaakt van alle commissies waarin hun taken en verantwoordelijkheden worden beschreven. De HR-afdeling heeft alle processen beschreven en toegankelijk gemaakt voor medewerkers.



Een voorbeeld hoe 'enablers' ondersteund hebben bij het aanscherpen van de RASCI zijn:

- Het afronden van de implementatie het HR2DAY personeelssysteem.
- Aanschaf en lopende implementatie van een GRC (Governance, Risk and Compliance) tool.
- Het besluit een nieuwe state-of-the art financieel systeem aan te schaffen, dat per januari 2025 live gaat.

### *Strategic workforce planning*

Wat de Strategic Workforce Planning betreft zijn in 2024 de voorbereidingen getroffen zodat deze in de eerste helft van 2025 uitgerold kan worden.

Om aan de toenemende eisen op het gebied Privacy, Safety & Information Security te voldoen is er een nieuw specialistisch team geformeerd bestaande uit een Integrated Safety Manager, Chief Information Security Officer, Information Security Officer en een Privacy Officer.

### **People - studenten**

Voor het eerst sinds corona scoorden onze studenten de algemene sfeer binnen de opleiding bij de Nationale Studenten Enquête in lijn met onze ambities weer hoger dan vier op een schaal van vijf. Parallel hieraan zien we dat de afgelopen drie jaar de gemiddelde studieduur van de bachelorstudenten gedaald van 4,92 jaar naar 4,55 jaar. Het vernieuwde curriculum dat vier jaar geleden is geïntroduceerd en voor zowel studenten als docenten goed werkbaar is, heeft hieraan bijgedragen. Het vernieuwde curriculum is mede tot stand gekomen door de waardevolle bijdrage van onze studenten in de Education Committee en de Co-Determination Council.

Een van de reviewers van de eindwerken (HTH -Launching your Career – LyCar) van de bachelor deelde volgende quote die laat zien dat studenten aan het eind van hun studie goed voorbereid zijn voor de volgende stap in hun carrière.



*"Over het geheel genomen is de LYCar-module een uitstekende module die een hoge betrokkenheid en competentie van studenten en de sector laat zien, met een bovengemiddeld niveau van geproduceerd werk van studenten en het bereidt hen voor op de snelle, constant veranderende hospitality."*

Als onderdeel van de viering van het 95-jarig bestaan van Hotelschool The Hague is in november een feestelijk ontbijt georganiseerd voor medewerkers en studenten wat door de community zo werd gewaardeerd dat dit initiatief voortgezet zal worden richting het 100-jarig bestaan in 2029.

## Onderwijs en onderzoek

### *Geïntegreerde kwaliteits- en innovatiecyclus (Integrated quality and innovation cycle)*

- In 2024 zijn de laatste vakken van het vorige bachelorcurriculum aangeboden en daarmee is na vier jaar de complete innovatie van dit curriculum een feit.
- In 2024 zijn het bachelorprogramma en de MBA gevisiteerd. Het panel heeft geconcludeerd dat het bachelorprogramma voldoet aan de standaarden van de uitgebreide NVAO opleidingsbeoordeling en heeft voor het bijzondere kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs een positief advies uitgebracht. Het panel heeft geconcludeerd dat de MBA voldoet aan de standaarden van de uitgebreide NVAO opleidingsbeoordeling.

Tijdens de mondelinge terugkoppeling was het panel bijzonder complimenteaus over de leerdoelen die de bachelorstudenten uitdagen en het curriculum verrijken. Het curriculum werd gezien als actueel en relevant en het panel was onder de indruk van de sterke connectie tussen onderzoek en real-life learning. De faciliteiten op beide campussen werden beschreven als "uitmuntend" en als zeer geschikt voor het kleinschalig en intensief onderwijs dat wordt aangeboden.

- In 2024 heeft de Research Ethics Committee een start gemaakt met haar werkzaamheden en is de commissie naast de voorzitter aangevuld met twee leden.



### ***Onderzoek (Research).***

- Wij zijn verheugd met het besluit van SIA waarin de subsidietoekenning voor twee Professional Doctorate (PD) kandidaten wordt bevestigd. De start van het PD-programma per 1 november 2024 markeert een historisch moment voor HTH. De kandidaten onderzoeken de volgende onderwerpen: 'Hospitality Resilience: Redefining and Developing Resilient Strategies for the Gen Z Workforce' en 'Improving job quality in physically demanding jobs: Application of technological innovation in housekeeping'

### ***Annual HTH Outlook paper***

Het Research Centre heeft in 2024 het outlook paper The Future of Business Travel gepubliceerd ([HTH-Yearly-Outlook-2024.pdf](#))

## **Partners**

### ***Activate alumni chapters (NL+other)***

HTH heeft haar 95-jarig jubileum in november 2024 aangegrepen om een programma voor alumni te ontwikkelen specifiek gericht op Nederland, naast de activiteiten die binnen de ruim 10 internationale chapters al regulier plaatsvinden. In 2024 is de beoogde voortgang niet volledig gerealiseerd, waardoor eind van het jaar besloten is om extra menskracht op het alumni vlak in te zetten.

### ***Partner accountmanagement***

In de strategie sessie van juni heeft het College van Bestuur de partnerstrategie besproken met de Raad van Toezicht. In 2024 is op beperkte schaal en met enkele pilots begonnen met de uitvoering hiervan.

- Inmiddels zijn voor drie partners betaalde trainingsprogramma's ontwikkeld. Hiernaast is een programma opgestart met Industrie partners waarbij potentiële kandidaten voor HTH getraind worden op kosten van onze partners.
- Een officieel betaalde sponsoring met een businesspartner is getekend einde 2024 die wordt uitgerold door middel van branding, training en research.
- In 2024 is begonnen met de pilot "sponsoring selectiedagen en Career Fair" wat positief is uitgevallen.
- Naast de betalende sponsorcontracten is in 2024 begonnen met het vernieuwen van het stage portfolio voor studenten hetgeen heeft geleid tot nieuwe partnerships (voorbeeld: Leading Hotels of the World) en nieuwe relevante en courante destinaties.



### 3. Onderwijs en onderzoek

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

## 3.1 Bachelor Hospitality Management

HTH verzorgt een voltijds, volledig Engelstalig bachelorprogramma (240 EC). Dit programma 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 naar aanleiding van de vraag naar hospitality professionals die bekwaam zijn in een internationale context zowel binnen als buiten Nederland.

Het bachelorprogramma kenmerkt zich door residentieel onderwijs in het 1e jaar en heeft het Bijzonder Kenmerk Kleinschalig en Intensief onderwijs (BKKI), 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.

Binnen het programma wordt ook een versneld traject 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 het bachelorprogramma of het IFT-programma met goed gevolg afronden, ontvangen de graad Bachelor of Arts in Hospitality Management (BA.HM).

Binnen de bachelor wordt sinds 2020 een pre-master aangeboden in samenwerking met de Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam), Rotterdam School of Management (Erasmus University) en Nyenrode Business 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 2024

Het afgelopen jaar lag de focus op het invoeren van de laatste vakken van het herziene curriculum. Verder werd gezorgd voor een voorspoedige transitie voor de vakken die werden uitgefaseerd.

Op basis van de leerdoelen van de oude en de nieuwe vakken is een passende oplossing gezocht voor alle studenten.



In 2024 is het bachelorprogramma met succes geaccrediteerd door de NVAO. Het internationale panel van experts op gebied van onderwijs, onderzoek en sector was zeer positief over het bachelorprogramma. Het programma voldoet niet alleen aan alle standaarden van de programma accreditatie maar ook aan de aanvullende standaarden van het Bijzonder Kenmerk Kleinschalig en Intensief onderwijs (BKKI). Het bachelorprogramma werd beoordeeld als onderdeel van de cluster accreditatie van Hospitality Management.

Het panel was bijzonder complimenteers over de leerdoelen die de bachelorstudenten uitdagen en het curriculum verrijken. Het curriculum werd gezien als actueel en relevant en het panel was onder de indruk van de sterke connectie tussen onderzoek en real-life learning. De faciliteiten op beide campussen werden beschreven als "uitmuntend" en als zeer geschikt voor het kleinschalig en intensief onderwijs dat wordt aangeboden.

De ontwikkel dialoog heeft concreet uit te voeren verbeterpunten aangedragen. Het panel adviseert om te onderzoeken hoe de Exchange in de vorm van een interdisciplinair element kan worden ingezet. Verder heeft het panel een aantal suggesties gedaan op het gebied van docent ontwikkeling waarbij werd aangegeven dat er beter gebruik kan worden gemaakt van alle contacten binnen de sector.

HTH is lid geworden van PRME (Principles for Responsible Management Education). PRME werd opgericht in 2007 en is de belangrijkste schakel tussen de Verenigde Naties en management opleidingen voor hoger onderwijs en stimuleert sustainability in business-scholen wereldwijd. Het lidmaatschap zal HTH's inspanningen om sustainability in te bedden in het curriculum versterken.

Het Research Centre draagt bij aan de focus op toegepast onderzoek die al jaren wordt uitgedragen in het bachelorprogramma. Studenten volgen een leerlijn in toegepast onderzoek die culmineert in het onderzoeksproject van de afstudeerfase. De lectoren zijn, samen met de docenten, nauw betrokken bij het aanleren van onderzoeksvaardigheden en kritisch, analytisch en creatief denken.

Beide campussen in Den Haag en Amsterdam beschikken over uitmuntende faciliteiten met Real Life Lab environments, waardoor hoogwaardig praktijkgericht onderwijs wordt geboden op alle gebieden van hospitality operaties. Er zijn zes restaurants, 41 hotelkamers, een food truck en een afdeling Banqueting & Events. In de outlets lopen inkoop, controle en kostprijs-berekeningen 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 en vormen de basis voor het leiderschapsprogramma waar HTH bekend om staat.

Het testen van nieuwe producten en apparatuur, maar ook maatschappelijke ontwikkelingen, zijn belangrijke thema's in het learning outlets. Studenten ontwikkelen management- en leiderschapsvaardigheden en ervaren hoe het is om in de praktijk te werken. Zo leiden studenten van het derde jaar bijvoorbeeld internationale teams van eerstejaarsstudenten. Dit zorgt voor een Real Life Learning ervaring die studenten voorbereidt op het werken en leren in de sector.

Deze combinatie borgt de kenmerkende driehoek van theorie, onderzoek en praktijk die ons bachelorprogramma zo uniek maakt.



De studiesucces cijfers voor het bachelorprogramma zijn positief en laten zien dat de opleiding ruim voldoet aan de hogere eisen van het BKKI wat betreft uitval na 1 en na 3 jaar en diploma's na 5 en 8 jaar.

De uitval na 1 jaar was 4,1 procent in 2022 (de meest recentelijk gepubliceerde cijfers). Dit ligt ver onder het landelijke gemiddelde van 15,8 procent. De uitval na 3 jaar ligt met 8,3 ver onder het landelijke cijfer van 20,1 procent. De diploma's na 5 jaar laten een stijgende trend zien met 72,8 procent (landelijk 51,3%) terwijl diploma's na 8 jaar op 79% ligt (landelijk 70,4%).

In de aanloop naar de accreditatie in 2024 is extra aandacht besteed aan het meten van het uitstroomniveau van de bachelor. Zowel de externe level check als het accreditatierapport zelf zijn zeer positief over de kwaliteit van de afgestudeerden. De studenten zelf uiten ook hun tevredenheid over de aansluiting op de beroepspraktijk in de Nationale Studenten Enquête (NSE 2024).

| 2024 | 2023 |                                            | Benchmark |
|------|------|--------------------------------------------|-----------|
| 4,20 | 4,15 | Acquiring skills for professional practice | 3,91      |
| 4,33 | 4,21 | The link to professional practice          | 3,99      |

Tabel 1. NSE score aansluiting beroepspraktijk, schaal van 5

## 3.2 Master of International Hospitality Management (MBA)

Sinds 2014 verzorgt HTH ook een voltijdse Engelstalige masteropleiding (75 EC's). Deze master is een onbekostigde opleiding. Centraal in deze opleiding staat het leren vanuit "customer centricity" perspectief en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe strategieën, businessmodellen en innovatieve hospitalitydiensten gericht op service excellence & innovation. 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) 2024

De MBA in International Hospitality Management staat bekend vanwege een zeer internationale studentenpopulatie, zowel uit de Europese Unie als daarbuiten. Het MBA-programma profiteert van de kleinschalige opzet van de instelling en biedt een transformatieve ervaring waarin gepersonaliseerde aandacht en afstemming centraal staan. 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 sector. De inspanningen voor ons voortdurende streven naar excellentie worden bevestigd in de Nationale Studenten Enquête (NSE) resultaten van de afgelopen 4 jaren waarbij de studenten hun algemene tevredenheid gemiddeld een 4,4 geven, de sfeer een 4,4, en de aansluiting met de beroepspraktijk een 4,5 (beide op een schaal van 5). 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.



In 2024 is de masteropleiding geaccrediteerd door de NVAO. Het panel was onder de indruk van het programma en de conclusie was dat de MBA aan alle standaarden voldoet. Het panel was complimenteus over het kleinschalige karakter van het programma en het uitmuntende extra-curriculaire programma.

Ondanks de voortdurende verbeteringen kende de MBA in 2024 een lagere instroom en waren enkele NSE resultaten voor het eerst onder 4,0. De per 1 november 2024 aangestelde nieuwe manager master heeft als opdracht voor een nieuwe impuls te zorgen.

### 3.3 Master Leading Hotel Transformation (MA)

Sinds september 2021 wordt de bekostigde masteropleiding "Leading Hotel Transformation" (60 EC's) aangeboden 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) 2024

Tijdens 2024 zijn voorbereidingen getroffen voor de aanstaande accreditatie van het MA programma. Hierbij heeft de NVAO de MA een eenmalige status toegekend als alleenstaand programma waardoor de MA accreditatie niet in een cluster plaats vindt. De visitatie staat gepland voor juni 2025. De National Studenten Enquête (NSE) laat de afgelopen 3 jaar gemiddeld een algemene tevredenheid gemiddeld van 3,9 zien, de sfeer wordt beoordeeld met een 4,1 en voor de aansluiting met de beroepspraktijk een 4,1 (beide op een schaal van 5).

Verder is geïnvesteerd in de opvolgingen van de adviezen die uit de NVAO-accreditatie in 2023 zijn gekomen. Het beoordelingsformulier voor het afstudeerproject is bijvoorbeeld verder verfijnd. Ook zijn er stappen gezet om de kwaliteit van het programma, op alle niveaus van vak tot eindniveau, verder te borgen.

Nu het MA programma 3 jaar heeft gedraaid naast het MBA is in 2024 het besluit genomen dat het huidige profiel en positionering van beide programma's bekeken moet in hun onderlinge samenhang en in relatie tot het (inter)nationale aanbod van master opleidingen.

## 3.4 Research Centre: strategische doelen en stand van zaken

HTH streeft via praktijkgericht onderzoek naar nieuwe inzichten. Deze inzichten geven verdere invulling aan de curricula en stimuleren tegelijkertijd innovaties in de hospitality-sector. 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 binnen het onderwijs ligt op de driehoek hospitality – de hospitalitysector – (technologische) innovatie, gebaseerd op de HTH SDG/ESG-waarden en de veelzijdigheid van een interdisciplinair team.

Het Hospitality Research Centre richt zich op de volgende gebieden: *Hospitality and Hospitable Behaviour*, en *the future of Hospitality*.

### Strategische doelen

Door het praktijkgerichte onderzoek draagt het Hospitality Research Centre bij aan de visie van HTH om een 'beacon' te zijn in het hospitality business onderwijs en research. Het Hospitality Research Centre draagt bij aan het behalen van goede NSE scores 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 onderzoeksethiek en ethische overwegingen zijn een integraal onderdeel van het onderzoek ontwerpproces, datamanagementplannen 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 HTH-community (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 startups op het snijvlak van technologische innovatie en hospitality.
- f) Het verbeteren van het verwerven van extern onderzoeksbudget.

### Status 2024 kwaliteit van onderzoek

Eind 2023 zijn alle lectorenvacatures in het Research Centre (RC) vervuld; hiermee heeft de afdeling in 2024 bijna 'op volle kracht' kunnen draaien. De uiteindelijke doelstelling t.a.v. de capaciteit van het Hospitality Research Centre bedraagt 12 fte, waarvan 5 fte in de categorie lectoren. In 2024 betrof de formatie: 10,2 fte in totaal, waarvan 4,1 fte lectoren.

Doelstelling tijdbesteding: alle leden van het Hospitality Research Centre zullen minstens 15% van hun totale contracttijd aan onderwijs besteden. Het percentage tijd binnen het RC besteed aan onderwijs bedroeg 12,6% in 2024; dit is exclusief de onderwijstijd van deeltijdonderzoekers.

De Professional Doctorate is in 2024 aan de HTH officieel van start gegaan. Twee kandidaten zijn gestart, beiden al werkzaam aan de HTH. De ambitie is nog een kandidaat, bij voorkeur vanuit het werkveld, gedurende de PD-Pilot te laten starten.

Naast de wekelijkse bijeenkomst gericht op projectmanagement, houdt het RC een maandelijks bijeenkomst om inhoudelijke ontwikkelingen in onderzoek en in de hospitality sector te bespreken. Deze bijeenkomsten dragen zorg voor de inhoudelijke afstemming van het onderzoeksprogramma; door peer reviews van onderzoeksproducten wordt de kwaliteit bewaakt.

### Status 2024 integratie van onderzoek in het onderwijs

De integratie tussen onderzoek en onderwijs krijgt concreet vorm, met name door bijdragen vanuit het Research Centre aan de minoren, de MA en de PD. Voor de meeste lectoren ligt het percentage onderwijstijd dan ook duidelijk hoger dan de target van 15%:

| Lectoren: deel aanstelling besteedt aan onderwijs | Gerealiseerd 2024 |
|---------------------------------------------------|-------------------|
| Anna de Visser-Amundson                           | 27%               |
| Daphne Dekker                                     | 34%               |
| Jeroen Oskam                                      | 5%                |
| Melinda Ratkai                                    | 8%                |
| Alexander Schmidt                                 | 18%               |
| Karoline Wiegerink                                | 35%               |
| <b>Gemiddeld (gewogen)</b>                        | <b>19%</b>        |

Tabel 2. Onderwijstijd lectoren 2024

Doelstelling scripties: 20% van alle bachelorscripties en 100% van alle masterscripties zijn gekoppeld aan projecten van het Hospitality Research Centre. In 2024 werden de masterscripties begeleid door leden van het Hospitality Research Centre; slechts 5,8% van de bachelorscripties is binnen het Hospitality Research Centre gemaakt, een duidelijke achteruitgang t.o.v. de 18,3% van 2023. Mogelijk is dit een pipeline-issue, en herstelt het aantal zich richting target in 2025. Dit punt verdient aandacht vanuit zowel Research Centre als onderwijs.

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, en verdere stappen moeten worden gezet om dit via de HR-cyclus vorm te geven.

## 3.5 Research Centre: realisatie doelen 2024

### Innovatie-initiatieven volgens Jaarplan 2024

Het Jaarplan voor 2024 voorzag verder in de volgende nieuwe activiteiten:

1. **Organiseren van de EuroCHRIE/ApaCHRIE conference.** CHRIE is de *Council on Hotel Restaurant and Institutional Education* onder wiens paraplu conferenties in verschillende delen van de wereld worden georganiseerd. EuroCHRIE in Europa en ApaCHRIE in Asia Pacific.  
De scope van het uitgebrachte voorstel door Hotelschool The Hague voor het organiseren van een gecombineerde Euro-ApaCHRIE bleek te ambitieus. Er is een nieuw voorstel ingediend om uitsluitend de EuroCHRIE conference te hosten in Den Haag en dit voorstel is door de EuroCHRIE geaccepteerd.
2. **Uitbrengen van het HTH annual outlook paper.** Onder de titel 'The Future of Business Travel' is de eerste editie in september verschenen.
3. **Support van de Sustainable Hospitality Challenge.** Hierover zijn afspraken gemaakt voor de komende edities.

### Onderzoeksoutput 2024

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     | 2024      |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| A. Academische publicaties                                                         | 8         | 8         | 11        | 18        | 12       | 10       | 19        |
| B. Publicaties in vakbladen                                                        | 11        | 7         | 7         | 5         | 8        | 8        | 26        |
| C. Deelname academische conferenties                                               | 14        | 18        | 3         | 14        | 17       | 26       | 20        |
| D. Presentaties en workshops voor professionals                                    | 42        | 28        | 17        | 27        | 31       | 25       | 37        |
| E. Projecten (3de geldstroom)                                                      | € 35.743  | € 27.094  | € 42.500  | € 2.724   | € 8.330  | € 50.500 | € 57.000  |
| F. Subsidies en financiering (2de geldstroom)                                      | € 263.086 | € 533.584 | € 331.435 | € 157.959 | € 99.644 | € 15.000 | € 836.931 |
| G. Citaten                                                                         | 419       | 572       | 680       | 337       | 468      | 598      | 662       |
| H. Vermeldingen in het nieuws (anderen spreken over ons)                           | 57        | 24        | 8         | 7         | 10       | 5        | 17        |
| I. Studenten die deelnemen aan onderzoeksprojecten                                 | 32        | 145       | 144       | 76        | 46       | 59       | 483       |
| J. Lidmaatschap van tijdschrift besturen, vakgebiedcommissies, PhD commissies etc. | 11        | 6         | 5         | 2         | 10       | 6        | 12        |

Tabel 3. Overzicht onderzoeksoutput 2024



In 2024 zijn 19 academische publicaties verschenen, een sterke groei verklaarbaar door de vervulling van alle lectorenvacatures. Voor de output worden met alle onderzoekers jaarlijks targets afgesproken, waarbij gewicht wordt toegekend aan zowel academische, als disseminatie- (vaktijdschriften, presentaties voor professionals) en gebruikscriteria (projecten, vermeldingen in het nieuws). Wetenschappelijke publicaties zijn daarmee onderdeel van de beoordeling van onderzoekers in de HR-cyclus, zonder dat een eenzijdige nadruk op academisch publiceren leidt tot een 'publish or perish' cultuur. De stijging van het aantal studenten dat deelneemt aan onderzoeksprojecten is gestegen door de actieve deelname van het Research Centre aan de minoren in het bachelor-programma.

### Jaaroverzicht

Vooral 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 2024 samengesteld. Dit overzicht is te vinden op <https://cms.hotelschool.nl/storage/media/HTH-Yearly-Overview-Research-Centre-2024.pdf?v=1734521559>.

### Status 2024 onderzoeksbudget

Doelstelling is dat minimaal 25% van het onderzoeksbudget voortkomt uit externe financiering. In 2024 zijn de cijfers voor tweede geldstroom ruimschoots gerealiseerd. Daarbij moet de aantekening gemaakt worden dat bij de KPI's verkregen subsidies op het moment van toekenning opgenomen worden, en dus niet worden toegekend aan het jaar waarin de uren worden gerealiseerd. Dat betekent dat de totale subsidie 2de geld stroom hier vermeld niet aansluit bij de financiële rapportage waar ontvangen subsidies over de totale looptijd verdeeld worden. Het verkrijgen van grote projecten houdt tevens in dat de capaciteit voor nieuwe projecten in de komende periode, tijdens de realisering van deze projecten, beperkter is.

In 2024 hebben HTH-lectoren deelgenomen aan lectorenplatformen voor de versterking van het HBO-onderzoek: *Sustainable Urban Tourism* en *Hospitality, Tourism, Innovation & Technology Experts Network*, het laatste geleid door HTH-lector Alexander Schmidt. Onder de titel *Social Sustainability Framework* is een RAAK-KIEM project gestart. De twee PD-kandidaten worden grotendeels vanuit subsidies gefinancierd. Met het ROC van Amsterdam is de HTH betrokken in de LLO-Katalysator Bouwsteen II, gericht op de duurzame transformatie in HORECA-bedrijven rond de circulaire- en digitaliserende economie.

Contractprojecten zijn verricht voor de Provincie Zuid-Holland (Bewonerspersonas rond Toerisme Provincie Zuid Holland), de ITB Berlijn en de UNWTO (United Nations World Tourism Organization).

## 3.6 Leven lang leren

Landelijk spelen grote ontwikkelingen op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). In 2024, is een projectgroep gestart om het onderwijs voor externe doelgroepen verder uit te werken.

Als onderdeel hiervan zijn in december 2024 een tweetal subsidieaanvragen gedaan voor de LLO katalysator, enerzijds gericht op het professionaliseren van eigen LLO organisatie, anderzijds op het ontwikkelen van LLO aanbod gericht op het ondersteunen van de hotelsector op het gebied van Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Verder is ingezet op het aantrekken van de banden met SIA en hebben de projectleider LLO en medewerkers van Education and Research Support deelgenomen aan het jaarcongres van Regieorgaan SIA met het thema "Het kompas van praktijkgericht onderzoek" waarbij het onderwerp LLO centraal stond.



## 4. Studenten & medewerkers (Mensen)

## 4.1 Studentenaantallen en studiesucces

Op de peildatum van 1 oktober 2024 stonden 2512 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      |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Studentenpopulatie 01-10-2023</b>                          | <b>2541</b> |
| Ingeschreven onderwijs volgende                               | 2541        |
| Studenten die terugkomen na exit                              | 13          |
| Instroom februari 2024                                        | 205         |
| Diploma's bachelor 1 oktober 2023 - 1 oktober 2024            | -/- 475     |
| Diploma's MBA 1 oktober 2023 - 1 oktober 2024                 | -/- 14      |
| Diploma's MA 1 oktober 2023 - 1 oktober 2024                  | -/- 12      |
| Vertrokken zonder diploma 1 oktober 2023 - 1 oktober 2024     | -/- 97      |
| Negatief bindend studieadvies 1 oktober 2023 - 1 oktober 2024 | -/- 14      |
| Instroom september 2024                                       | 338         |
| Instroom masters september 2024                               | 27          |
| <b>Studentenpopulatie 01-10-2024</b>                          | <b>2512</b> |

Tabel 5. HTH studentenpopulatie 2024

### Instroom studiejaar 2023-2024

Er zijn voor de voltijdse bacheloropleiding twee instroommomenten, 1 september en 1 februari. Voor het studiejaar 2023-2024 waren er 1300 volledige aanmeldingen van aspirant-studenten voor deelname aan de selectieprocedure. Dit is een afname van 5,5% vergeleken met studiejaar 2022-2023. Van de aanmeldingen hebben 1117 aspirant-studenten uiteindelijk deelgenomen aan een selectie dag online, in Nederland of in het buitenland. Dit is een afname van 8,7% vergeleken met studiejaar 2022-2023.

In september 2024 zijn 156 studenten op campus Den Haag en 153 studenten op campus Amsterdam gestart. In februari 2024 zijn 101 studenten gestart op campus Den Haag en 104 studenten op campus Amsterdam. De voltijdse instroom voor het studiejaar bedraagt in totaal 514 studenten.

Het IFT-programma heeft één instroommoment, 1 september. In studiejaar 2023-2024 is er een toename van aanmeldingen van aspirant-studenten voor het IFT-programma, van 47 (2023) naar 59 (2024).

In de zomer van 2024 hebben 29 IFT aspirant-studenten waarvan 28% internationale aspirant-studenten, deelgenomen aan de verplichte zomercursus PIFT. Er zijn in september 2024 29 IFT-studenten gestart, waarvan 18 op campus Den Haag en 11 op campus Amsterdam.

De masteropleidingen kennen één instroommoment, 1 september. Op 1 september 2024 zijn in totaal 26 studenten gestart met een masteropleiding op campus Amsterdam. Er zijn 9 studenten gestart in de Master of International Hospitality Management en 17 studenten in de Master Leading Hotel Transformation.

Een internationale studentenpopulatie is een belangrijke pijler van internationalisering binnen HTH. Hotelschool The Hague ambieert een evenwichtige studentenpopulatie met een gebalanceerde verhouding tussen nationale en internationale studenten. In studiejaar 2023-2024 bedroeg het aantal volledige aanmeldingen van internationale aspirant-studenten 28,5% (op basis van eerste nationaliteit).

Op 1 oktober 2024 bestaat 25% van de totale studentenpopulatie uit internationale studenten (niet-Nederlands op basis van eerste nationaliteit) die 60 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigen. De meeste internationale studenten komen uit andere EU-landen en zijn afkomstig uit Duitsland, Frankrijk, Roemenië, Italië, Spanje, België, Portugal en Luxemburg. Ongeveer 2% van de internationale studenten komt van buiten de Europese Unie zoals Engeland, India, Rusland, Indonesië en Verenigde Staten. Op 1 september 2024 was 34% van de totale instroom nieuwe studenten (bachelor, IFT-programma en master) niet-Nederlands. Ten opzichte van 2022-2023 is dit een toename van 1%.

#### **Uitstroom studiejaar 2023-2024**

In studiejaar 2023-2024 (1 september 2023 – 31 augustus 2024) zijn 474 studenten afgestudeerd in de bacheloropleiding. Het aantal afgestudeerden is dit jaar toegenomen met 4% t.o.v. het aantal in het studiejaar 2022-2023. In totaal zijn 29 masterstudenten afgestudeerd. De studieduur in 2023-2024 is afgenomen.

| 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 | 2023/2024  | 4,55     | 2,93 |

Tabel 6. **Overzicht gemiddelde studieduur bachelorprogramma**

## 4.2 Rechtsbescherming studenten

### College van Beroep voor de Examens (CoBEx) 2024

In het verslagjaar zijn achtentwintig beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens HTH (CoBEx) en is het CoBEx driemaal in zitting bijeengeweeest. Van de ingediende beroepschriften zijn er tien betreffende het Bindend Studie Advies (BSA). Daarvan zijn zeven beroepschriften vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met het College van Bestuur, twee beroepschriften zijn gesloten vanwege geen reactie student en één beroepschrift is ongegrond verklaard. De overige achttien 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 achttien beroepschriften zijn vijf beroepschriften vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met de examencommissie. Negen beroepen zijn ingetrokken zonder het bereiken van een minnelijke schikking vóór aanvang van de zitting. Twee beroepen zijn na zitting gegrond verklaard. Eén beroep is niet in behandeling genomen vanwege een onverschoonbare termijnoverschrijding. Eén beroep is eind 2024 ingediend en nog in behandeling.

### Geschillenadviescommissie (GAC) 2024

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. De 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

Door of namens het College van Bestuur zijn drie klachten behandeld. Eén klacht betrof de procedure over het aanleveren van de dyslexieverklaring door een student. De andere klacht betrof het, volgens student, niet tijdig verwerken van een cijfer. De laatste klacht betrof een klacht van een groep studenten over een andere student vanwege sociale onveiligheid. Alle klachten zijn afgehandeld. Er hoefden geen specifieke maatregelen genomen te worden.

## 4.3 Studentenondersteuning en welzijn

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

Het National Programma Onderwijs heeft een impuls gegeven aan de aandacht voor studentenwelzijn en heeft in 2024 een vervolg gekregen.

### Welzijn-Hub

In 2024 is na de voorbereidingen in 2023 één team voor studieondersteuning opgezet waarin de decanen, mentoren en studiebegeleiders nauw samenwerken. Er wordt extra ondersteuning geboden aan langstudeerders.

**Mentaal** gezien gaat het beter met onze studenten sinds corona, 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 vallen in 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. Een veelvoorkomend probleem dat vaak wordt genoemd door internationale studenten, is het gevoel van buitensluiting. HTH is hierover in gesprek met de studentenverenigingen en studentcouncils om de juiste interventies te vinden om de studenten betrokkenheid verder te verbeteren.

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. Positief is dat internationale studenten zich meer welkom voelen bij de studentenverenigingen.

### 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 één van de door HTH erkende 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 2024 is een totaalbedrag van €13.927 uitgekeerd uit het Hendrik Tuinema-fonds en in totaal €30.576,59 uit het Profileringsfonds.

### **Profileringsfonds specificatie**

In het verslagjaar 2024 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. Hieronder volgt 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***

Er waren geen studenten in deze categorie.

#### ***Bestuursleden van erkende studentenverenigingen***

- Aantal studenten: 36 allen EER studenten
- Totaal uitgekeerd: €30.576,59
- Gemiddelde vergoeding: €849,34 per student

Toelichting: Voor het doen van de aanvragen is in 2023 uitstel verleend in afwachting van de uitkomst van het overleg over aanpassing van het Profileringsfonds. Vervolgens heeft een nabetaling plaats gehad in 2024. Dit heeft geresulteerd in een hoger aantal studenten, terwijl het deels studenten betrof die al een voorschotuitkering hadden ontvangen.

#### ***Overige redenen voor uithkering 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: 9
- Totaal uitgekeerd: €12.461
- Gemiddelde vergoeding: €1384,55

Toelichting: vanwege toekenning van de helft van de ondersteuning bij één student vanwege terugkeer halverwege het jaar, is het gemiddelde lager dan de aan de overige 8 toegekende vergoeding van € 1466,-.

#### ***Niet EER-Studenten***

- Aantal studenten: 1
- Totaal uitgekeerd: €1466,-
- Gemiddelde vergoeding: €1466,-

### **Noodfonds**

In 2024 is het noodfonds om te voorzien in de behoefte en nood bij leden van de HTH studentengemeenschap die getroffen zijn door de oorlog in de Oekraïne afgeschaft.

### **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 1e jaars bachelorstudent.

## 4.4 Sociale veiligheid studenten en medewerkers

### Vertrouwenspersonen

Het team van vertrouwenspersonen op beide campussen biedt ondersteuning en begeleiding aan medewerkers en studenten bij ongewenst gedrag en meldingen van integriteitsschendingen. In 2024 heeft de rol van vertrouwenspersonen binnen onze organisatie een verdere professionalisering doorgemaakt. Waar de focus traditioneel lag op ongewenst gedrag, is daar nu expliciet de categorie integriteit aan toegevoegd. Dit betekent dat vertrouwenspersonen niet alleen aanspreekpunt zijn voor zaken als pesten, intimidatie en discriminatie, maar ook in geval van mogelijke misstanden, ethische dilemma's en belangenverstrengeling. Deze uitbreiding sluit aan bij de opleiding die vertrouwenspersonen in 2024 hebben gevolgd, waarin zowel de aspecten van sociale veiligheid als integriteit centraal stonden. Dit draagt bij aan een versterkte ondersteuning voor studenten en medewerkers en het verder ontwikkelen van een veilige en integere werkomgeving binnen HTH. Daarnaast geeft het team feedback over beleid en praktijk aan het College van Bestuur en de HR afdeling. De interne vertrouwenspersonen worden hierin ondersteund en geadviseerd door een externe vertrouwenspersoon.

De vertrouwenspersonen hebben verschillende gebieden geïdentificeerd die voor verbetering vatbaar zijn met betrekking tot ongewenst gedrag en integriteitsschendingen. Uit het toegenomen aantal meldingen (van 18 in 2023 naar 31 in 2024) blijkt dat meer medewerkers zich hebben gemeld, wat weliswaar in lijn is met een bredere maatschappelijke trend, maar noopt tot het nemen van extra maatregelen. Tegelijkertijd blijkt het lastig om concrete trends en ontwikkelingen te achterhalen of te verifiëren. Dit benadrukt het belang van een duidelijkere rapportagestructuur.

Om hier gehoor aan te geven is gewerkt aan een integrale HTH gedragscode, welke zich eind 2024 in de conceptfase bevond. Daarnaast is in samenwerking met HR gestart met de ontwikkeling van een klachtenprocedure en een meldsysteem. Werkdruk blijft eveneens belangrijk binnen de schoolcommunity, omdat stress de spanningen tussen werknemers, managers en studenten verhoogt. Daarnaast heeft de communicatie binnen de verschillende groepen soms tot spanningen geleid, bijvoorbeeld door assertiviteit, insinuaties en culturele verschillen.



Psychologische veiligheid wordt bevorderd wanneer medewerkers zich gesterkt voelen om zich vrij uit te spreken, zichzelf te ontwikkelen en initiatief te nemen zonder angst voor negatieve gevolgen. Vanuit dit perspectief ziet het College van Bestuur toegevoegde waarde in een specifiek trainingsprogramma voor leidinggevend. Het vergroten van de mogelijkheden voor coaching en feedback door leidinggevend kan helpen om beter met elkaar in verbinding te staan.

De vertrouwenspersonen erkennen ook de zorgen en meldingen van de studenten, die meestal betrekking hebben op seksuele intimidatie. Hierbij betreft het veelal studenten onderling. Het College van Bestuur heeft hierover gesprekken gevoerd met de externe vertrouwenspersoon. Hieruit kwam naar voren dat studenten zich ook melden bij de studenten decanen, welke niet meegenomen worden in de registratie.

Dit onderstreept het belang van een vernieuwde meldstructuur en gerichte preventieve maatregelen, zodat studenten zich veilig voelen om incidenten te melden en passende ondersteuning kunnen krijgen. In samenwerking met HR is gestart met de ontwikkeling van een zelfmoordprotocol.

Zichtbaarheid blijft een aandachtsgebied. Naast de introductie van de vertrouwenspersonen tijdens de introductieperiodes in het eerste jaar, worden ook andere contactmomenten binnen het curriculum onderzocht, zoals voorafgaand aan de stageperiode. Daarnaast zal er naar aanvullende mogelijkheden gekeken worden om studenten te informeren over onze ondersteuning, gezondheid en veiligheid en het leren om grenzen te herkennen en te respecteren. De huidige interne samenwerkingsverbanden van de vertrouwenspersonen worden verder uitgebouwd om deze problematiek integraal aan te pakken. Hierbij te denken aan het vergroten van transparantie, bewustwording, training en het bevorderen van een open feedbackcultuur, waarbij de dialoog centraal staat.

| Contact met vertrouwenspersonen in Amsterdam en Den Haag |             | 2024 | 2023 |
|----------------------------------------------------------|-------------|------|------|
| Totaal aantal meldingen                                  | Medewerkers | 31   | 18   |
|                                                          | Studenten   | 13   | 10   |
| 1) Discriminatie                                         | Medewerkers | 1    | 1    |
|                                                          | Studenten   | 0    | 0    |
| 2) Pesten                                                | Medewerkers | 1    | 0    |
|                                                          | Studenten   | 0    | 2    |
| 3) Seksuele intimidatie                                  | Medewerkers | 0    | 4    |
|                                                          | Studenten   | 7    | 4    |
| 4) Agressie / Geweld                                     | Medewerkers | 8    | 2    |
|                                                          | Studenten   | 0    | 0    |
| 5) Overig                                                | Medewerkers | 17   | 11   |
|                                                          | Studenten   | 6    | 4    |
| 6) Integriteit                                           | Medewerkers | 4    | Nvt  |
|                                                          | Studenten   | 0    | Nvt  |

Tabel 7. Contact vertrouwenspersonen 2024

## 4.5 HR-beleid

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

- Een organisatie waarin werken inspirerend, uitdagend is en van betekenis is met continue aandacht voor een gezonde en veilige omgeving;
- Persoonlijke levenslange educatie en ontwikkeling voor alle medewerkers;
- Het op elkaar afstemmen van en organisatie(ontwerp), procedures en processen.

Deze drie speerpunten zijn van strategisch belang om een actieve bijdrage te leveren aan Hotelschool The Hague 's overkoepelende doelstelling van "a great place to study and work".

### Organisatie optimalisatie

Het doel van de organisatie optimalisatie (Wave 1, Wave 2 en Wave 3) is om de student en diens 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 teamstructuur. Wave 2 richt zich op het verbeteren van samenwerking aan de hand van het programma New Way of Working (NWoW). Wave 3 heeft zich gericht op de vraag hoe de ondersteunende diensten optimaal gepositioneerd en gegroepeerd konden worden om het primaire proces te ondersteunen. In 2023 is de evaluatie van Wave 1 gestart en in 2024 is de opvolging van deze evaluatie uitgewerkt in de vorm van scenario's van een aangepaste structuur.



### **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 performancecyclus zal het Institutioneel Plan 2024-2027 het uitgangspunt vormen voor strategische personeelsplanning om een duurzaam personeelsbeleid te faciliteren.

Vanuit de visie "a great place to work and study" en naleving van de CAO is in de eerste helft van 2024 instemming bereikt over werkdrukbeleid en een Realistisch taakbeleid. Deze beleidsdocumenten zijn in een open dialoog met de medezeggenschapsraad (CDC) gevormd. Ook is er in 2024 instemming bereikt inzake het beleid met betrekking tot het aanstellen en verlonen van student assistenten (studenten werkzaam binnen HTH). Daarnaast is in het kader van duurzame inzetbaarheid in 2024 specifieke aandacht besteed aan gezondheid en sociale en psychologische veiligheid. Het betreft hierbij een integrale gedragscode, een klachtenprocedure, een meldsysteem, en een zelfmoordprotocol waarvoor diverse trainingen en workshops zijn gefaciliteerd.

### **Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

Zoals opgenomen in de cao-hbo 2018-2020 dient elke hogeschool, met een tweejaarlijkse herhalingsfrequentie, een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit te voeren. In 2023 heeft het volledige MTO plaatsgevonden, uitgevoerd door Integron. 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%. De medewerkers Net Promotor Score is afgenomen van +21 naar +10. Er zijn aanzienlijke verschillen geconstateerd tussen afdelingen die aandacht behoeven. Daarnaast heeft de score aanleiding gegeven voor het College van Bestuur en het Management Team op hun eigen performance te reflecteren.

Als follow-up hebben alle managers in 2024 bijeenkomsten gehouden met hun teams om te luisteren, te bespreken en te reflecteren op zowel de afdelingsresultaten als de algemene resultaten. Daarnaast heeft het Research Centre een diepgaande analyse uitgevoerd van het totale onderzoek om een beter begrip van de resultaten te krijgen en deze in perspectief te plaatsen met eerdere enquêtes.

Vanuit de gesprekken en de analyse zijn focuspunten bepaald. Op organisatieniveau hebben we ons gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen de afdelingen en op managementniveau. Daarbij waren veiligheid, integriteit en het welzijn van onze medewerkers een belangrijk punt van aandacht. Gezien de verschillen tussen de organisatieonderdelen support en onderwijs zijn ook per onderdeel focuspunten bepaald. Voor de supportafdelingen lag de focus op optimalisatie van processen, rolduidelijkheid en het bevorderen van een gevoel van eigenaarschap. Voor het onderwijs was het prioriteit om te komen tot een verbeterde managementstructuur en coördinatiemechanismen voor de bachelor jaarteam.

Om de effecten hiervan beter te monitoren overweegt het College van Bestuur om de frequentie van de enquêtes te verhogen en het interval te verlagen. Daartoe heeft Integron in november 2024 een pilot in de vorm van een zogenaamde Pulse Check uitgevoerd, een beknoptere versie van het reguliere MTO. De resultaten waren in 2024 nog niet beschikbaar.

## 4.6 Opbouw personeelsbestand (inclusief doorstroom, verloop, verzuim)

Het aantal medewerkers is licht gedaald van 277 naar 274, ten opzichte van december 2023 en december 2024. Het fte equivalent is in 2024 geëindigd op 245,45 fte, een daling in vergelijking van het fte aantal van 248,46 in 2023.

De samenstelling van het personeelsbestand laat een evenwichtige verdeling zien in fulltime/parttime medewerkers, de man/vrouw verhouding en de leeftijdsopbouw.

Opvallend is het relatief grotere aandeel van vrouwen in deeltijd ten opzichte van mannen in vergelijking met 2023.

|        | Fulltime |       |       |       | Parttime |      |       |       |     |        |       |        |
|--------|----------|-------|-------|-------|----------|------|-------|-------|-----|--------|-------|--------|
|        | Man      |       | Vrouw |       | Man      |      | Vrouw |       |     |        |       |        |
|        | Mdw      | Fte   | Mdw   | Fte   | Mdw      | Fte  | Mdw   | Fte   | Mdw | %      | Fte   | %      |
| OOP    | 29       | 29    | 17    | 17    | 4        | 3,3  | 27    | 20,25 | 77  | 28,10% | 69,6  | 28,30% |
| OP     | 64       | 64    | 56    | 56    | 22       | 15,1 | 55    | 40,8  | 197 | 71,90% | 175,9 | 71,70% |
| Totaal | 93       | 93    | 73    | 73    | 26       | 18,4 | 82    | 61,05 | 274 | 100,0% | 245,5 | 100%   |
| %      | 33,9%    | 33,9% | 26,6% | 26,6% | 9,5%     | 6,7% | 29,9% | 22,3% |     |        |       |        |

Tabel 8. Personeel in 2024, onderverdeeld naar fulltime/parttime, man/vrouw, onderwijzend personeel (OP)/onderwijs ondersteunend personeel (OOP) per hoofdaanstelling, peildatum 31/12/2024

Onderstaande tabel geeft de OP/NOP-verdeling naar hoofdaanstelling weer:

| Leeftijdscategorie | NOP       |           | OP        |            | Totaal     |             |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
|                    | Man       | Vrouw     | Man       | Vrouw      | Mdw        | %           |
| 20-29              |           | 4         | 2         | 5          | 11         | 4,0%        |
| 30-39              | 4         | 9         | 18        | 25         | 56         | 20,4%       |
| 40-49              | 10        | 17        | 23        | 37         | 87         | 31,8%       |
| 50-59              | 13        | 10        | 27        | 28         | 78         | 28,5%       |
| 60-69              | 6         | 4         | 14        | 16         | 40         | 14,6%       |
| 70-99              |           |           | 2         |            | 2          | 0,7%        |
| <b>Totaal</b>      | <b>33</b> | <b>44</b> | <b>86</b> | <b>111</b> | <b>274</b> | <b>100%</b> |

Tabel 9. Leeftijdsopbouw onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

|               | Man         | Vrouw       | Totaal      |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| NOP           | 51,4        | 45,9        | 48,3        |
| OP            | 50,2        | 47,3        | 48,6        |
| <b>Totaal</b> | <b>50,5</b> | <b>46,9</b> | <b>48,5</b> |

Tabel 10. Gemiddelde leeftijd onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in 2024 is ten opzichte van 2023 licht gestegen van 47,1 jaar naar 48,5 jaar. Op 31 december 2024 had Hotelschool The Hague zes medewerkers in dienst van 66 jaar of ouder.

|               |                   | Mdw        | %           | Fte           | %           |
|---------------|-------------------|------------|-------------|---------------|-------------|
| Man           | Tijdelijke dienst | 21         | 7,66%       | 18,5          | 7,54%       |
|               | Vaste dienst      | 98         | 35,77%      | 92,9          | 37,85%      |
| Vrouw         | Tijdelijke dienst | 22         | 8,03%       | 17,8          | 7,25%       |
|               | Vaste dienst      | 133        | 48,54%      | 116,25        | 47,36%      |
| <b>Totaal</b> |                   | <b>274</b> | <b>100%</b> | <b>245,45</b> | <b>100%</b> |

Tabel 11. Aantal medewerkers en aantal fte in vaste of tijdelijke dienst in 2024

In totaal hadden 43 medewerkers eind 2024 een tijdelijke arbeidsovereenkomst; dat is 14,79% van het totale aantal medewerkers. In de meeste gevallen betrof dit het eerste of tweede tijdelijke jaarcontract van het dienstverband (D4 of D5 contractaanduiding). De intentie bestaat na twee tijdelijke jaarcontracten het dienstverband om te zetten naar een dienstverband voor onbepaalde tijd.



In 2024 zijn er geen nieuwe arbeidsmarkttoelages toegekend. Er zijn geen tijdelijke (D3) arbeidsovereenkomsten aangeboden met uitzicht op een vast dienstverband bij goed functioneren.

In 2024 is binnen HTH niet met nul-urencontracten of oproepcontracten gewerkt. Via de broker OneStopSourcing zijn er in 2024 (59) personen actief geweest op 109 freelance opdrachten, op basis voor een bepaalde periode.

Via Randstad zijn er in 2024 (169) personen ingezet, waarvan 3 meer dan 500 uur gedeclareerd hebben en daarmee een bepaalde periode een opdracht hadden. 78 personen zijn ingezet als (hoofd)onderwijsurveillanten tijdens de examenperiodes.

Sinds september neemt Randstad de Studenten Assistent Administratie waar. In 2024 hebben (71) studenten een min-max contract gehad.

Via Greenfox is er in 2024 (1) persoon ingezet als participant.

Er zijn in totaal (4) stagiaires in gezet gedurende 2024.

De kosten van de inhuur van derden bedroegen in 2024 in totaal €2.517.849.

|               | NOP       |             |           |              | OP        |             |            |             | Totaal     |             |               |             |
|---------------|-----------|-------------|-----------|--------------|-----------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|---------------|-------------|
|               | Man       |             | Vrouw     |              | Man       |             | Vrouw      |             |            |             |               |             |
| Salarisschaal | Mdw       | Fte         | Mdw       | Fte          | Mdw       | Fte         | Mdw        | Fte         | Mdw        | %           | Fte           | %           |
| 01-05         | 3         | 3           |           |              |           |             |            |             | 3          | 1,09%       | 3             | 1,22%       |
| 06            | 4         | 4           | 2         | 1,6          |           |             | 2          | 1,7         | 8          | 2,92%       | 7,3           | 2,97%       |
| 07            | 4         | 3,7         | 10        | 8            |           |             | 2          | 1,8         | 16         | 5,84%       | 13,5          | 5,50%       |
| 08            | 2         | 2           | 13        | 10,75        | 28        | 27,4        | 27         | 23,7        | 70         | 25,55%      | 63,85         | 26,01%      |
| 09            | 2         | 1,8         | 7         | 6,2          | 8         | 8           | 6          | 5,5         | 23         | 8,39%       | 21,5          | 8,76%       |
| 10            | 3         | 3           | 4         | 3,3          |           |             | 4          | 4           | 11         | 4,01%       | 10,3          | 4,20%       |
| 11            | 6         | 5,8         | 4         | 3,5          | 33        | 27,7        | 51         | 43,3        | 94         | 34,31%      | 80,3          | 32,72%      |
| 12            | 6         | 6           | 2         | 1,9          | 14        | 13          | 8          | 6,8         | 30         | 10,95%      | 27,7          | 11,29%      |
| >13           | 3         | 3           | 2         | 2            | 3         | 3           | 11         | 10          | 19         | 6,93%       | 18            | 7,33%       |
| <b>Totaal</b> | <b>33</b> | <b>32,3</b> | <b>44</b> | <b>37,25</b> | <b>86</b> | <b>79,1</b> | <b>111</b> | <b>96,8</b> | <b>274</b> | <b>100%</b> | <b>245,45</b> | <b>100%</b> |

Tabel 12. Aantal medewerkers en fte per salaris- en functieschaal categorie in 2024 per hoofdaanstelling

In 2024 zijn 28 nieuwe medewerkers (20 OP en 8 NOP) in dienst getreden bij Hotelschool The Hague en hebben 30 medewerkers (17 OP en 13 NOP) de organisatie verlaten.

Het personeelsverloop komt daarmee uit op 10,20%. Dit is een daling ten opzichte van het verloop van 2023 (13,60%).

Binnen de organisatie hebben 10 medewerkers in 2024 intern (tijdelijk) een andere functie gekregen.

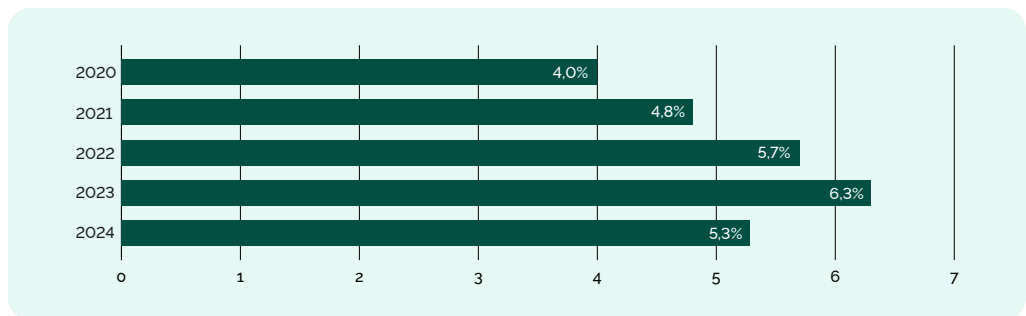
### *Ziekteverzuim en preventie*

Het ziekteverzuimpercentage over 2024 bedraagt 5,28%. Dit is een daling ten opzichte van 2023 (6,3%) en is vooral veroorzaakt door het afsluiten van een aantal langdurig verzuim casussen.

Het percentage ziekteverzuim is daarmee lager dan het landelijk gemiddelde in Nederland en binnen de sector Onderwijs (conform de CBS data bedroeg het ziekteverzuim in Nederland 5,55%).

In 2024 hebben medewerkers zich gemiddeld 0,91 keer ziekgemeld. Dit is lager dan 2023 (1,03).

De gemiddelde verzuimduur in 2024 was 44,74 dagen en daarmee gestegen ten opzichte van de 42,67 dagen in 2023.



Tabel 13. Het ziekteverzuimpercentage over de afgelopen vijf jaar

Het instroompercentage in de WIA in 2024 bedroeg 0,7% ten opzichte van 0,5% in 2023. Dit betekent dat er in 2024 voor 2 medewerkers WIA of WGA is toegekend.

De gedifferentieerde Whk-premie voor het jaar 2024 bedraagt het minimumpercentage van 0,33%. Tevens is er 1 persoon in de IVA ingestroomd.



## 4.7 Opleidingsniveau en scholing/training medewerkers

| Opleidingsniveau | Mdw        | % 2024        | % 2023        |
|------------------|------------|---------------|---------------|
| Bachelor         | 11         | 10,6%         | 9,4%          |
| Doctorate / Phd  | 27         | 26,0%         | 19,9%         |
| Master           | 65         | 62,5%         | 69,8%         |
| MBO              | 1          | 0,9%          | 0,9%          |
| <b>Totaal</b>    | <b>104</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Tabel 14. Verdeling opleidingsniveau docenten en lectoren eind 2024

Het opleidingsniveau van docenten staat eind 2024 op 88,5% (92 personen) van de 104 docenten op masterniveau of hoger (PhD). Van die 88,5% is 26,0% (27 personen) van de docenten gepromoveerd en heeft 62,5% (65 personen) een master.

| Opleidingsniveau | Mdw        | % 2024        | % 2023        |
|------------------|------------|---------------|---------------|
| HAVO             | 2          | 0.7%          | 0.0%          |
| VWO              | 2          | 0.7%          | 1.1%          |
| LBO              | 10         | 3.6%          | 4.7%          |
| MBO              | 43         | 15.7%         | 14.8%         |
| Associate degree | 1          | 0.4%          | 0.4%          |
| Bachelor         | 71         | 25.9%         | 26.7%         |
| Master           | 112        | 40.9%         | 43.3%         |
| Doctorate / PHD  | 33         | 12.0%         | 9.0%          |
| <b>Totaal</b>    | <b>274</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Tabel 15. Verdeling opleidingsniveau alle medewerkers eind 2024

### Professionalisering

In 2024 heeft HTH Learning, inmiddels een integraal onderdeel van de HR-afdeling, een vaste positie verworven in de ondersteuning van HTH-medewerkers. Met de afronding van de kwaliteitsafspraken in zicht, is er gewerkt aan duurzame leerondersteuning zodat HTH Learning ook na voltooiing van de kwaliteitsafspraken eind 2024 een structurele ondersteunende rol blijft vervullen. Zo is de integratie van de leeractiviteiten-registratie binnen het HR2Day-platform succesvol afgerond, wat een belangrijke stap betekent in het efficiënt registreren en monitoren van leeractiviteiten per medewerker.

In 2024 investeerde HTH in totaal een bedrag van € 276.029 in scholing van de medewerkers (out of pocket). Dat is 1,17 % van de bruto loonsom (€ 23.674.018). Dit jaar heeft 117 van de 274 medewerkers (42)% geregistreerd gewerkt aan zijn/haar eigen ontwikkeling.



| Interne leeractiviteiten                                                                                                                               | Externe leeractiviteiten                                                                                            | Conferenties en symposia                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Voor intern georganiseerde leeractiviteiten van de HTH Learning Academy, uitgevoerd in 2024, waren er 114 registraties door 79 verschillende personen. | Voor extern georganiseerde leeractiviteiten waren er 39 geregistreerde activiteiten door 30 verschillende personen. | Voor conferenties en symposia waren er 17 geregistreerde activiteiten door 16 verschillende personen. |

Tabel 16. Overzicht leeractiviteiten 2024

HTH Learning heeft vanuit de gelden van de kwaliteitsafspraken een aantal centrale leerinitiatieven gecontinueerd, uitgebouwd of geïntroduceerd. Het grootste deel van deze leerinitiatieven wordt verzorgd door interne experts:

- Coaching Fundamentals: gericht op coaching van studenten;
- Een workshopserie voor het verhogen van de betrokkenheid van studenten in het fysieke lokaal;
- Een workshopserie voor de toepassing van AI in het onderwijs;
- Hospitality For A Better World: een online leeroplossing gericht op duurzaamheid in de hospitalitysector;
- Birkman: teamsessies en 1-op-1 sessies voor persoonlijke ontwikkeling;
- Dutch with ease: gericht op de taalvaardigheden van internationale collega's;
- Het verbeteren van geschreven en gesproken Engels;
- 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 2024 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 | %           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Tomorrow's World of Hospitality</b><br>(Hospitality of Food & Beverage gerelateerde activiteiten)                  | Hoe blijf je op de hoogte van toekomstige ontwikkelingen in andere organisaties of bedrijfstakken die van invloed zijn op onze gemeenschap?                                | 18          | 16%         |
| <b>World of Well-Being</b><br>(Eigen coaching of coaching voor studenten met speciale behoeften)                      | Wat doe jij om jezelf fysiek en mentaal in balans te houden?                                                                                                               | 5           | 4%          |
| <b>World of Purpose</b><br>(IKIGAI training)                                                                          | Hoe ontdek je zingeving en doel in je leven en werk?<br>Hoe komen jouw acties jezelf en onze gemeenschap ten goede tijdens je professionele reis?                          | 0           | 0%          |
| <b>World of Innovation &amp; Change</b><br>(Agile/scrum, masters, onderzoeksgedreven coachingsmethoden)               | Hoe weet je continue te vernieuwen en verbeteren, ondanks obstakels of tegenslagen en hoe stimuleer je verandering?                                                        | 12          | 11%         |
| <b>World of Excellence</b><br>(Expertisegebied, Engels, zelforganisatie, studentbetrokkenheid, digitale vaardigheden) | Wat doe jij om jezelf te blijven onderscheiden als expert in je vakgebied? Wat zijn de relevante kennis en vaardigheden die je nodig hebt om succesvol te zijn in je werk? | 79          | 69%         |
| <b>Totaal</b>                                                                                                         |                                                                                                                                                                            | <b>114</b>  | <b>100%</b> |

Tabel 17. Overzicht HTH ontwikkelgebieden



## 4.8 Personeelsregelingen & Participatie banen

In totaal maakten in 2024 drieëntwintig medewerkers gebruik van de senioren werktijdvermindering; dertien medewerkers van het recht op onbetaald ouderschapsverlof en tien medewerkers van het recht op betaald ouderschapsverlof.

### Beleid voor uitkering na ontslag

HTH streeft voor haar medewerkers naar een werkomgeving waarin werken inspirerend, uitdagend is en van betekenis is met continue aandacht voor een gezonde en veilige omgeving. HTH stimuleert medewerkers om zich continue te blijven ontwikkelen en inzetbaar te blijven in een snel veranderende wereld. Als desondanks een medewerker op initiatief van de werkgever HTH verlaat, wordt in de meeste situaties een vaststellingsovereenkomst gesloten. De inhoud van de afspraken is gebaseerd op HTH normen, gehanteerd aan het ontslagbeleid conform de cao-HBO, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke (juridische) context.

Per medewerker die zich in deze situatie bevindt wordt er een op maat gemaakt traject en ondersteuning geboden om de vertrekkende medewerker passende ondersteuning te bieden bij het vinden van nieuw werk. Voor eventuele bovenwettelijke uitkeringen en kosten voor werkloosheidsuitkeringen wordt een risicoreserve aangehouden.

Op 31 december 2024 zijn er drie ex-werknemers die aanspraak maken op een (bovenwettelijke) WW-uitkering.

### Participatiebanen

In totaal waren er in 2024 2 medewerkers binnen de doelgroep werkzaam bij HTH, 1 persoon als participant via Greenfox. Samen staan zij voor 2.3 fte in 2024.

## 4.9 Diversiteit

HTH streeft naar een inclusieve werkomgeving waarin ruimte is voor verschillende perspectieven en achtergronden. In deze paragraaf worden enkele kerncijfers gepresenteerd over de verdeling naar geslacht en nationaliteit onder medewerkers, waarmee inzicht wordt gegeven in de huidige samenstelling van het personeelsbestand.

### Verdeling man/vrouw

Hotelschool The Hague kent met 155 vrouwelijke (56.57%) en 119 mannelijke (43.43%) medewerkers een redelijk evenwichtige verdeling qua geslacht. Op managementniveau is de verdeling ook evenwichtig te noemen; van de managementfuncties (managers en teamleiders) wordt 48.15% vervuld door vrouwen, en 51.85% door mannen.

### Nationaliteit

In 2024 heeft 23,36% (64 van de 274) van de medewerkers een niet-Nederlandse (als eerste) nationaliteit. Bij docenten ligt dit percentage op 28,88% (29 van de 104). In totaal vertegenwoordigen de medewerkers gezamenlijk 28 nationaliteiten.



## 5. Strategische samenwerking (Partners)

## 5.1 Strategische samenwerking

Het College van Bestuur heeft ervoor gekozen om als een hospitality business school op strategisch en tactisch niveau verbonden te zijn met de beste hospitality managementscholen, netwerken en partners over de hele wereld die dezelfde passie delen voor hospitality-onderwijs van topkwaliteit, toegepast onderzoek en focus op de sector. 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 kennisproductie, en dienstverlening aan de samenleving.
3. Uitbreiding en verrijking van de studentenpopulatie, inkomsten, en internationale aanwezigheid.
4. Internationale reputatie en positionering in programmaonderwijs en sector-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.
- 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 tot het aanbieden van de minor 'pre-master' 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 bacheloropleiding van HTH heeft haar eerste lustrum gevierd met alumni.
- Het College van Bestuur en vele medewerkers nemen deel aan de verschillende internationale bijeenkomsten die de hospitalitysector jaarlijks organiseert. HTH kent een lange traditie van nauwe samenwerking met de internationale hospitalitysector, zowel de bedrijven als de academische instituten. Het gaat onder andere om de ITB (Internationale Tourismusbörse Berlin), IHIF (Hospitality Investment Forum), EUHOFA (The International Association of Hotel, Hospitality, Culinary Arts and Tourism Schools), de International CHRIE (Council on Hotel Restaurant and Institutional Education) en EUROCHRIE.
- Er zijn meerdere partnerships, waaronder: Sustainable Hospitality Alliance, World Travel & Tourism Council en UNWTO (United Nations World Tourism Organization).
- HTH is de bedenker, initiator en trekker van de Sustainable Hospitality Challenge, een van de pijlers waar HTH zich mee onderscheidt.

De Sustainable Hospitality Challenge (SHC) wil studenten van de beste hotelscholen en Tech/Engineering/Design Universiteiten 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. SHC 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 76. 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, Montreux, Miami, Bangkok, Dubai en Perth 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 90.000 views plaatsgevonden en op Instagram zijn meer dan 17.000 accounts bereikt.

De Challenge heeft inmiddels getekende partnerships met organisaties zoals UN Tourism, World Travel & Tourism Council en de World Sustainable Hospitality Alliance. Naast deze organisaties zijn er 17 directe/betalende en indirecte sponsorcontracten geweest voor 2024. De Sustainable Hospitality Challenge kende een totaal van 5 betalende/directe sponsors voor 2024 en 12 indirecte sponsors. Dit kwam neer op een totaal van €500.000,- De grootste sponsor heeft eind 2024 het contract niet verlengd. Met behulp van de partner strategie is de zoektocht naar nieuwe sponsors voor deze Challenge gestart. De Challenge heeft ook de rechtstreekse support gekregen van "7 C Suite" CEO's van onze businesspartners (dit betreft de CEO's van de grootste hotelketens ter wereld).

De finale die plaatsvond in Dubai en Perth (WTTC) heeft geleid tot significante investeringen in de gepresenteerde producten.

## 5.2 Horizontale externe dialoog

Hogescholen dienen adequaat te kunnen anticiperen op steeds veranderende behoeften van de samenleving en de economie. Om hierop in te kunnen spelen betreft HTH nadrukkelijk de verschillende stakeholders zoals studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers uit de hospitalitysector en hoger onderwijs bij de activiteiten van en ontwikkelingen binnen HTH.

De jaarlijkse bijeenkomst van de Industry Advisory Board (IAB) heeft plaatsgevonden op 22 februari 2024. De IAB is samengesteld uit 18 personen vanuit de gehele breedte van de hospitalitysector 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 College van 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 sector. Naast de strategische input die gegeven is door de leden heeft ook een sessie met studenten plaatsgevonden. De bijeenkomst is tevens gebruikt om relevante informatie te vergaren ten behoeve van onderzoek naar toekomstig zakelijk reizen hetgeen daarna gepubliceerd is.

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. Daarnaast vindt er op regelmatige basis overleg plaats met de gemeenten Den Haag en Amsterdam.

Het College van Bestuur participeert in de plenaire vergaderingen en commissie-bijeenkomsten van de Vereniging Hogescholen.

De Raad van Toezicht bezoekt de bijeenkomsten van de VTH (Vereniging Toezichthouders Hogescholen) en neemt actief deel aan de beraadslagingen. Indien relevant neemt het College van Bestuur ook deel aan de bijeenkomsten.

## 5.3 Alumni

Een alumni strategie is van essentieel belang voor HTH om haar internationale positionering te versterken, relevantie voor de sector te bevorderen en de wereldwijde reputatie te vergroten—allemaal onderdelen van de roadmap behorende bij het instituutsplan 2024-2027.

Actieve alumni fungeren als krachtige ambassadeurs, versterken ons onderwijs en onze academische kennisontwikkeling, en zijn de sleutel tot het creëren van strategische samenwerking en partnerships.

Een betrokken alumninetwerk draagt niet alleen bij aan vooruitgang op instituutsniveau, maar heeft ook directe invloed op de wereldwijde rankings, waarmee HTH zich positioneert als een van de meest toonaangevende hospitality scholen wereldwijd.

Sinds de oprichting in 1929 heeft Hotelschool The Hague duizenden afgestudeerden afgeleverd. Een belangrijk onderdeel van de strategie is de relatie met de sector alsmede alumni. HTH is trots op het regelmatige en intensieve contact met partners en alumni in de hospitalitysector. 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 en ook als jurylid voor de Sustainable Hospitality Challenge.

Op de vraag waarom de student voor HTH heeft gekozen staat de internationale reputatie van HTH op de eerste plaats, direct gevolgd door de internationale omgeving en de aansluitend toekomstige carrièremogelijkheden (bron alumni onderzoek 2023).

- 94% van alle afgestudeerden heeft binnen 3 maanden een baan.
- 88% van alle afgestudeerden beginnen hun carrière in de hospitalitysector of starten bij een organisatie waar hospitality 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. Bedrijfsvoering (Enablers)

## 6.1 Facilitair & Real Estate

In 2024 is een start gemaakt met het opstellen van een strategisch huisvestingsplan dat richting moet geven aan de keuzes die de komende jaren gemaakt dienen te worden. Dit plan is gemaakt in lijn met de duurzaamheidsdoelstellingen van HTH.

HTH heeft het huurcontract voor de villa aan de Ypersestraat beëindigd. Daarnaast is een langetermijninvesteringsplan ontwikkeld voor meubilair, ICT-hardware, keukens en food outlets, aangevuld met een meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Deze plannen maken een efficiëntere en planmatige aanpak van vervangingen en onderhoud mogelijk.

De afgelopen twee jaar heeft de afdeling tijdelijk een teamleider gehad als gevolg van reorganisatie en langdurig ziekteverzuim. Eind 2024 is de functie van teamleider vervallen en is een interim facilitymanager aangesteld om de afdeling te ondersteunen en verdere professionalisering te realiseren.

|                                   |                        |                             |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| <b>Campus Den Haag</b>            | Eigendom HTH           | 9.921 m <sup>2</sup>        |
| <b>Skotel Den Haag</b>            | Eigendom St. Internaat | 8.485 m <sup>2</sup>        |
| <b>Skotel en Campus Amsterdam</b> | Huur                   | 22.000 m <sup>2</sup>       |
| <b>Villa Den Haag</b>             | Huur                   | 654 m <sup>2</sup>          |
| <b>Totaal</b>                     |                        | <b>41.060 m<sup>2</sup></b> |

Tabel 18. **Gebouwen bruto vloeroppervlakten**

## 6.2 Duurzaamheid

In 2024 hebben we onze duurzaamheidsinitiatieven verder geconcretiseerd, voortbouwend op de resultaten van voorgaande jaren. Dit jaar zijn geen nieuwe CO<sub>2</sub>-metingen uitgevoerd; HTH heeft besloten deze metingen voortaan eens per vijf jaar uit te voeren. De uitkomsten van de eerdere meting blijven voorlopig leidend.

HTH ligt op koers om de CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen voor 2050 te behalen. De belangrijkste maatregelen op lange termijn zijn opgenomen in de Real Estate-strategie en gekoppeld aan het MJOP. Deze omvatten:

Vermindering van aardgas- en stadsverwarmingsverbruik:

- Verbetering van de isolatiewaarden van gebouwen.
- Het aardgasvrij maken van gebouwen.
- Installatie van zonnepanelen en andere duurzame energieoplossingen.

Deze maatregelen zijn integraal verweven met onze huisvestingsstrategie. Extra investeringen voor verduurzaming zijn opgenomen in het langetermijninvesteringsplan. Volledige implementatie van deze maatregelen zal ervoor zorgen dat HTH haar duurzaamheidsdoelstellingen behaalt.



Een uitdaging blijft de onzekerheid rondom de huur van Campus Amsterdam. HTH streeft ernaar de CO<sub>2</sub>-reductiedoelen van het Parijsakkoord in 2035 te behalen, terwijl de verhuurder zich richt op 2050. Dit benadrukt het belang van versnelling in verduurzamingsmaatregelen binnen onze huisvesting om de duurzaamheidsambities te realiseren.

#### **Terugblik op 2024: belangrijke mijlpalen in duurzaamheid**

In 2024 heeft HTH aanzienlijke vooruitgang geboekt in de integratie van duurzaamheid binnen de organisatie. Duurzaamheid heeft een structurele plaats gekregen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

De focus lag op drie pijlers:

- Het omzetten van duurzaamheidsdoelstellingen in concrete acties, zoals opgenomen in het MJOP.
- Het versterken van duurzaamheidsprincipes in het curriculum.
- Het bevorderen van duurzaamheid binnen het leerbedrijf.

Deze initiatieven sluiten naadloos aan bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

Duurzaamheid speelt een steeds prominentere rol in de keuzes rondom huisvesting, bedrijfsvoering en onderwijsaanbod. Het jaar 2024 markeert opnieuw een belangrijke stap richting een toekomst waarin duurzaamheid een kernwaarde blijft voor HTH en de gemeenschap die we bedienen. We kijken ernaar uit om deze lijn voort te zetten in de komende jaren.

## 6.3 Mediatheek

De mediatheek van Hotelschool The Hague (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 en onderzoek aan studenten en medewerkers;
- Het vergroten van informatievaardigheden van studenten en docenten;
- 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 onze curricula.

De informatiespecialisten ontwerpen online onderwerpgidsen met relevante bronnen en literatuur en geven workshops, tutorials en lessen in informatievaardigheden en bronvermelding in alle fasen van de studie. De informatiespecialisten zorgen voor actuele kennis op het gebied van Generative Artificial Intelligence (Generative AI) en passen deze kennis toe bij het onderwijzen van informatievaardigheden.

De huidige collectie bevat gespecialiseerde informatie over de nationale en internationale hospitalitysector 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 het gehele aanbod, 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. Het aanbod aan digitale leermiddelen is zeer ruim met dank aan het BKKI kenmerk.

De mediatheken maken zo optimaal mogelijk gebruik van hun locatie op beide campussen en bieden ruimte binnen de mediatheken voor een stilleruimte, studieplekken en activiteiten. De extra curriculaire activiteiten die van het Extra Mile programme worden georganiseerd kunnen zo gebruik maken van de ruimtes onder andere voor kunstlessen.



## 6.4 Informatie technologie en digital transformation

De focus in 2024 lag op het verder waarborgen van de continuïteit van onze IT-infrastructuur en het zo goed mogelijk faciliteren van het onderwijs en onze ondersteunende afdelingen.

Met name op het gebied van onze IT-infrastructuur hebben wij weer belangrijke verbeteringen doorgevoerd. Zo hebben beide campussen een nieuwe firewall gekregen. Hier zijn we zeker voor de komende 5 jaar weer voorzien van een up-to-date firewall waarmee ons netwerk weer goed is beveiligd.

In 2024 hebben wij eveneens al onze multifunctionele printers vervangen voor de nieuwste systemen. Dan hebben we het over 35 systemen die in de zomer van 2024 zijn vervangen. De contractduur voor deze systemen is 4 jaar met optie voor verlenging. Verder is in 2024 een groot deel van de in gebruik zijn de laptops vernieuwd. Met deze vernieuwing zijn ook de aansluitmogelijkheden in de klaslokalen allemaal aangepast zodat elke docent zijn/haar device probleemloos, draadloos of bedraad, gekoppeld kan worden met de touchscreen-schermen in het klaslokaal.

Op het gebied van datamanagement waren wij in 2023 al gestart met de in gebruik name van Sharepoint Document Libraries. In 2024 is dat traject voortgezet voor diverse afdelingen. Voor 2025 staat de voltooiing daarvan gepland.

Tot slot is in 2024 ook de Europese aanbesteding ten behoeve van hardwareaankopen afgerond. Daarmee zijn wij de komende 3 jaar voorzien van 2 hardwareleveranciers waar wij, voor de komende jaren, de benodigde hardware volgens de vastgestelde wettelijke regels, probleemloos kunnen aankopen.

Binnen HTH is een Digital Transformation Hub (DxHub) gevormd om in eerste instantie namens HTH als kernteam een bijdrage te leveren aan het landelijke NPuls programma als onderdeel van het Nationaal Groeifonds programma. Dit team voorzag in een behoefte en heeft naast het verzorgen van de subsidie aanvraag voor een Centre for Teaching and Learning (CTL) een tweetal seminars georganiseerd met docenten, onderzoekers, support staff en studenten van HTH, medewerkers van andere universiteiten en hogescholen en industry professionals.



## 6.5 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.

### Privacy en bescherming persoonsgegevens

Een veilige leer- en werkomgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs en onderzoek. Daaraan leveren studenten, medewerkers en derden allemaal een bijdrage. Integrale veiligheid heeft betrekking op de fysieke, digitale en sociale veiligheid van mensen en hun informatie, op middelen en gebouwen, op de privacy en op de continuïteit van het primaire proces.

Vanwege de steeds verdergaande digitalisering van onderwijs en onderzoek is het noodzakelijk dat onderwijsinstellingen hun informatiebeveiliging goed op orde hebben en houden. Meerdere cyberaanvallen op onderwijsinstellingen afgelopen jaren maakten duidelijk dat de dreiging reëel is. Dat vraagt om hogere cyberweerbaarheid. Op het gebied van informatiebeveiliging zijn flinke stappen gezet om een veilige digitale leeromgeving voor studenten en medewerkers te blijven waarborgen. Het ministerie van OCW heeft in 2023 in het kader van het bestuursakkoord middelen ter beschikking gesteld om ons te helpen de plannen uit het plan van aanpak van de Vereniging Hogescholen uit te voeren. 2024 stond dan ook in het teken van deze plannen van aanpak.

In 2023 werd het Privacy, Safety en Informatie Security Team opgericht, welk team vanaf medio 2024 voltallig is en bestaat uit een Chief Information Security Officer (CISO), Information Security Officer (ISO), Privacy Officer (PO) en een manager integrale veiligheid. Binnen Hotelschool The Hague wordt het zogenaamde 'three lines of defence' model gehanteerd.

De eerste lijn bestaat uit het management, waar tevens de eindverantwoordelijkheid ligt. Het Privacy, Safety en Informatie Security Team maakt deel uit van de tweede lijn. De rol van de Functionaris Gegevensbescherming (FG) is zoals gebruikelijk onderdeel van de derde lijn. Deze functionaris heeft tot taak om erop toe te zien dat Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en andere privacywetgeving en het privacybeleid worden nageleefd. De FG kan als gedelegeerd opdrachtgever namens het College van Bestuur privacy gerelateerde audits laten uitvoeren. Ook op grond van de AVG is de functionaris voor gegevensbescherming hiertoe gemandateerd.

Dit team overlegt en werkt samen met vertegenwoordigers van verschillende eerste lijn disciplines, aangevuld met ICT, de legal advisor, educational advisor, FG en de portefeuillehouder van het College van Bestuur.

### Verhogen bewustwording:

Om te zorgen dat medewerkers en studenten zich bewust zijn van de risico's van privacy en informatiebeveiliging risico's, voert de ISO in samenwerking met de PO en de FG een bewustzijnsprogramma uit. Evenals in 2023 bestond in 2024 het programma uit het uitvoeren van een periodieke e-learning-training, phishing-simulaties, een (Surf) benchmark awarenessmeting en het initiëren van awareness-activiteiten voor medewerkers.



Omdat de participatiegraad om deel te nemen aan de e-learning trainingen te laag is heeft het college van bestuur in 2024 besloten om deze trainingen verplicht te stellen. Het doel is om minimaal 80% van de medewerkers de trainingen te laten volgen. In 2025 wordt er, naast de bestaande e-learning trainingen, een specifieke training ontwikkelt voor nieuwe medewerkers.

Er zijn drie (phishing) simulaties uitgevoerd. Het resultaat van de 1e simulatie laat zien dat ruim 8% van de medewerkers hebben 'geklukt' op de (kwaadaardige) link in de mail. De 2° simulatie laat al een flinke verbetering zien, 3% klikt dan nog op de link in de mail. De 3° simulatie laat een verdere verbetering zien van het klikgedrag. Dan klikken nog maar ruim 2% op een link in de mail.

Ondanks de lage deelname aan de awareness trainingen lijkt de bewustwording te zijn toegenomen.

Met betrekking tot de deelname aan de jaarlijkse Surf-awareness meting scoort HTH overall iets boven (6,8) de benchmark (6,7), maar er is nog genoeg 'werk aan de winkel' om het streefdoel van 7 te halen. Te meer omdat de huidige participatie aan de interne awareness-trainingen nog te laag bevonden wordt.

Wat de studenten betreft heeft het PSIS team een introductie college verzorgd voor de nieuwe instroom studenten om awareness te creëren op het gebied van privacy en information security.

In maart 2025 neemt de Hotelschool weer deel aan de tweejaarlijkse (Surf) OZON oefening. Hiervoor zijn de voorbereidingen eind 2024 gestart.

### Privacy:

Binnen het domein privacy zijn onder meer de volgende resultaten geboekt:

- Sinds medio 2024 hebben we Trustbound als GRC-applicatie in gebruik genomen en zijn de 100 belangrijkste verwerkingsactiviteiten in het systeem gezet. De gegevens-verwerkingsactiviteiten zijn echter nog niet volledig door de eerst lijn beoordeeld in het verwerkingsregister van Trustbound.
- Het HTH-privacy beleid (extern en Intern) is herzien en bijgewerkt om te voldoen aan de geldende AVG wet- en regelgeving.
- Consent waiver voor studenten en medewerkers is geïmplementeerd.
- De 'databreach policy' (versie 8-2023) is up-to-date en gepubliceerd op het Intranet.
- Privacyroadmap (Privacy Prioriteiten and Risks Privacy Risk analyse) vastgesteld en goedgekeurd.
- Aan documenten zoals: Cookie beleid, beleid samenwerking met externe partijen (incl. naar derde landen), Privacy beveiligingsbeleid, beleid verwijderen/anonimiseren van persoonsgegevens en Beleid rechten van betrokkenen, wordt nog gewerkt.
- Evenals bij het (NBA-toetsingskader) informatiebeveiliging is er sinds 2024 ook een (Surf) toetsingskader voor privacy. Dit toetsingskader, dat in 2023 is ontwikkeld met vertegenwoordigers uit de hele onderwijssector, voorziet instellingen van waardevolle inzichten, richtlijnen en vervolgacties om de volwassenheid op het vlak van privacy-bescherming te verbeteren. Het streven is dat alle onderwijsinstellingen -op termijn- het volwassenheidsniveau 3 (van 5) als minimumniveau behalen.
- Het SURF audit Toetsingskader Privacy biedt Hotelschool The Hague een solide basis en referentiepunt voor het meten van volwassenheid met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens. Een eerste self-assessment is uitgevoerd. Het privacy-toetsingskader wordt nu samen met de PO onderhouden.

### Incidenten en meldingen:

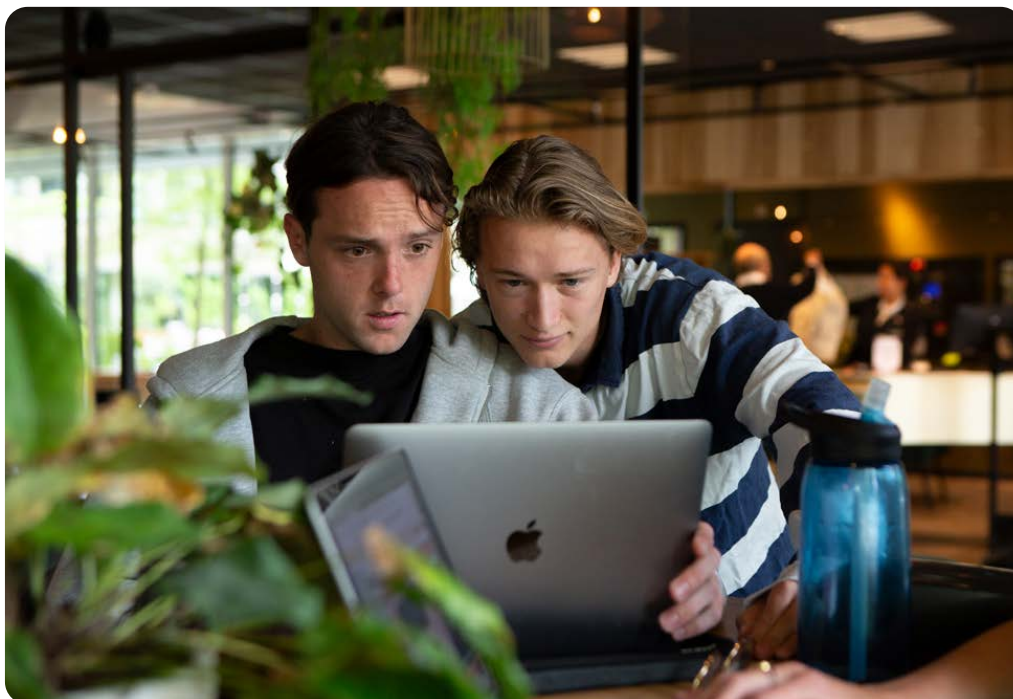
In 2024 zijn in totaal zeven meldingen van potentiële datalekken gemaakt, waarvan er twee zijn gemeld bij de AP:

1. een verkeerd verzonden mail met privacy gevoelige gegevens van betrokkenen;
2. een Excel-sheet met privacy gevoelige gegevens van betrokkenen was (lange tijd) voor studenten zichtbaar op de leeromgeving).

De andere vijf meldingen betroffen:

1. verloren/gevonden laptop;
2. het lekken van mail tussen Microsoft-medewerkers en gebruikers van de getroffen instellingen. Bij de Hotelschool The Hague waren dit slechts twee betrokkenen;
3. door een update was tijdelijk studentinformatie niet beschikbaar. Dit had verder geen impact voor de betrokkenen;
4. Phishing, mail kwam vanuit een door de Hotelschool The Hague gebruikte applicatie;
5. HR-systeem, beveiligingsincident waarbij een onbevoegde medewerker de rechten van een andere gebruiker kon overnemen.

Alle datalekken zijn afgehandeld volgens de procedures. Geen van deze datalekken heeft geleid tot significante schade voor betrokkenen en/of organisatie. Er is advies gegeven voor procesverbeteringen om de risico's te mitigeren. Er zijn geen klachten ontvangen van betrokkenen. Wel zijn er vragen gesteld door betrokkenen naar aanleiding van de bij de AP (2) gemelde datalekken, deze vragen werden allemaal binnen de gestelde termijn afgehandeld. Er zijn geen verzoeken ontvangen met betrekking tot de uitoefening van de rechten van betrokkenen.



#### Maatregelen:

Er zijn verschillende maatregelen genomen om risico's te mitigeren, waaronder het verbeteren van de technische IT-beveiliging, awareness trainingen en activiteiten, intensivering (kennis) samenwerking met andere instellingen via de Surf-werkgroepen, gebruik van Surf-modellen/templates, indienstneming van een PO, periodieke rapportages, in gesprek gaan met de eerste lijn managers en medewerkers, implementatie van Trustbound als GRC-tooling, meer duidelijkheid (RASCI) over de verantwoordelijkheden en meer adviezen vanuit het team.

#### Cybersecurity en informatiebeveiliging

Naar aanleiding van het rapport "Binnen zonder kloppen – digitale weerbaarheid in het hoger onderwijs" uit 2021 door de Onderwijsinspectie, heeft de Onderwijsminister met o.a. de Vereniging van Hogescholen afspraken gemaakt m.b.t het onderwerp digitale weerbaarheid. Ook de Hotelschool heeft zich direct gecommitteerd aan de gemaakte afspraken. Eind 2024 was nog niet duidelijk wat de impact van de Cyberbeveiligingwet (NIS2-richtlijn) op het onderwijs en op de gemaakte afspraken zal zijn.

De bezetting van informatiebeveiliging, als onderdeel van het Privacy, Safety en Informatie Security Team, is permanent uitgebreid met de fulltime functie van Information Security Officer.

In 2024 zijn in het kader van cyberweerbaarheid volgende nieuwe onderdelen opgepakt:

- De Security Roadmap is geactualiseerd op basis van een strategische risicoanalyse.
- Een externe audit op basis van het SURF Audit Toetsingskader Informatiebeveiliging is het tweede kwartaal afgerond. De resultaten en bevindingen zijn met het College van Bestuur besproken en gerapporteerd via SURF aan het ministerie van OC&W.
- Tooling met betrekking tot Governance, Risk & Compliance is in gebruik genomen, de resultaten van de audit zijn hierin verwerkt. Dit zal als basis dienen voor het uitvoeren van risicomanagement.
- Ter bevordering van de uniformiteit, kwaliteit en efficiency is de samenwerking met SURF en andere onderwijsinstellingen verder uitgebouwd.

Met inachtneming van ontwikkelingen uit voorgaande jaren, zoals implementatie van een SOC-SIEM, valt te concluderen dat de Hotelschool The Hague met betrekking tot het beschermen van haar gegevens in gelijke voet 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

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 College van Bestuur in 2024 gestart met de opzet en uitvoer van het Programma Kennisveiligheid op basis van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid.

## 6.6 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 dan ook naar een duurzaamheidspercentage van 75% in 2030.

In onze aanbestedingen worden zo vaak als mogelijk criteria benoemd om dit percentage te halen.

Goed en nauwkeurig inkopen en (Europees) aanbesteden in combinatie met MVI en leveranciers- en contractmanagement is voor HTH van groot belang, gezien de substantiële bedragen en risico's die hiermee zijn gemoeid.

Er zijn 53 nieuwe contracten afgesloten in 2024.

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).

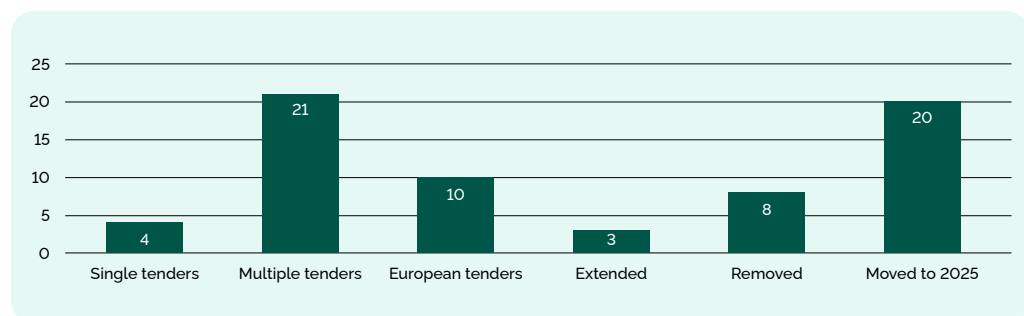
Dit platform houdt zich, naast kennisoverdracht, bezig met thema's als collectief inkopen, duurzaam inkopen en aanbesteden, contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement.

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

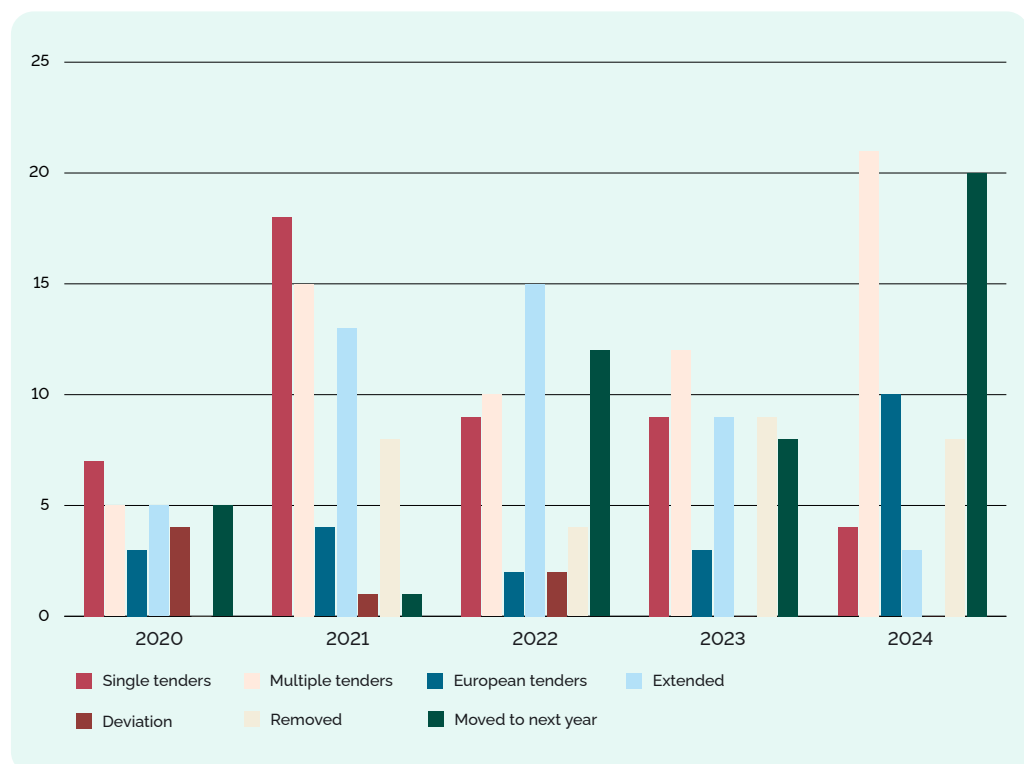
Samenwerking, professionaliteit, klantgerichtheid, betrouwbaarheid en kostenbewustzijn zijn voor HTH essentieel.

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 Managementteam is lid van de NEVI (Nederlandse vakvereniging voor inkoopprofessionals) het kennisnetwerk voor inkoop, contract- en supply chain management. Door deze lidmaatschappen worden nieuwe inzichten gedeeld en samenwerkingsverbanden voor diverse (Europese) aanbestedingstrajecten voor het onderwijs opgepakt, waardoor het team zich blijft professionaliseren. Het team bestaat in 2024 uit 2,25 fte.

**Er zijn 66 aanbestedingstrajecten aan de orde geweest in 2024.**



Tabel/grafiek 19. Overzicht aanbestedingstrajecten 2024



Tabel/grafiek 20. Overzicht aanbestedingstrajecten over de jaren 2020 tot en met 2024

Voor 2025 zijn op de aanbestedingskalender inmiddels 25 nieuwe trajecten gepland.



## 7. Kwaliteitsafspraken

### Reflectie van het College van Bestuur

Het College van Bestuur kijkt terug op een laatste jaar waarin de beschikbare middelen succesvol zijn ingezet. Het projectteam heeft er samen met medewerkers en studenten voor gezorgd dat diverse projecten tot in de haarvaten van de onderwijs- en supportorganisatie en bachelorprogramma zijn doorgevoerd en verankerd. Dit blijkt uit de rijke beschrijving van activiteiten die ook in 2024 hebben plaatsgevonden (zie bijlage 3 waarin de beschrijving van activiteiten en de financiële verantwoording van 2024 te vinden is). Het College van Bestuur is de Raad van Toezicht erkentelijk voor hun betrokkenheid als sparringpartner en in het bijzonder de leden van de Commissie Onderwijs en Onderzoek waar de kwaliteitsafspraken sinds 2018 in meer detail aan de orde zijn geweest. De samenwerking met de Co-Determination Council is bijzonder constructief geweest en heeft geleid tot een rijkere invulling van de projecten en het creëren van een breed draagvlak..

### Reflectie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kijkt met genoegen terug op de volledige periode van de kwaliteitsafspraken. Sinds de start zijn deze jaarlijks besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek met het College van Bestuur en aansluitend in de volledige Raad van Toezicht. Hierdoor was de Raad van Toezicht in staat de voortgang van de projecten van planvorming tot implementatie op een adequate wijze te monitoren.

De Raad van Toezicht complimenteert de HTH-organisatie hoe de kwaliteitsafspraken zijn opgezet, uitgevoerd en waar nodig aangepast. Het heeft geleid tot herkenbare projecten die daadwerkelijk hebben geresulteerd in een kwaliteitsimpuls binnen de verschillende thema's die ook na het beëindigen van de kwaliteitsafspraken een vaste plaats hebben gevonden binnen het onderwijs.

### Het perspectief van de CDC op het uitvoeren de van kwaliteitsafspraken door HTH in 2024

Gedurende 2024 bleef HTH zich inzetten voor de continue verbetering van de onderwijskwaliteit, geleid door het kader van de kwaliteitsafspraken.

- **Integratie van initiatieven**

Verschillende projecten die onder de kwaliteitsafspraken waren geïnitieerd, werden succesvol geïntegreerd in de standaardoperaties van HTH, waardoor hun duurzaamheid na de financieringsperiode werd gewaarborgd. De CDC werd uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen die leidden tot de besluitvorming over de (finalisatie van de) projecten.

- **Financieel toezicht**

HTH volgde de uitgaven met betrekking tot de kwaliteitsafspraken op en zorgde voor transparantie en afstemming met de verwachte budgetten. Deze financiële verantwoording heeft de voortzetting van initiatieven na 2024 gefaciliteerd.

- **Betrokkenheid van belanghebbenden**

Er werd op consistente wijze samengewerkt met interne en externe belanghebbenden, waaronder studenten, faculteitsleden en partners uit bedrijfsleven, om ervoor te zorgen dat de initiatieven voldeden aan de veranderende behoeften van de hospitalitysector.

- **Strategische partnerschappen**

In 2024 breidde HTH zijn inzet voor duurzaamheid en innovatie uit door samen te werken met organisaties zoals de Sustainable Hospitality Alliance. Deze samenwerking had als doel het ontwikkelen van trainingsmodules en ondernemerschapinitiatieven, waarmee HTH zijn toewijding aan Net Positive Hospitality versterkte. De CDC beschouwt deze voorbeelden als de verankering van projecten in het kader van de kwaliteitsafspraken binnen de school (er zijn andere voorbeelden, zoals DxHub, HTH Learning).

- **Personeelsontwikkeling**

De CDC is van mening dat de inzet van kwaliteitsafspraken middelen positief heeft bijgedragen aan de verankering van medewerkers- en studentenmobiliteit (bijv. uitwisseling), met name als resultaat van het project - kennisoverdracht. We willen echter benadrukken dat de wijze waarop deel te nemen aan mobiliteitsprogramma's niet altijd duidelijk gedefinieerd was voor de medewerkers. Om meer gelijkheid in de toegang tot trainingen, leren en professionele ontwikkelingsmogelijkheden voor personeel te waarborgen, bevelen we aan om een meer gestructureerde en transparante wijze van hoe deel te nemen te verankeren in de toekomst.

### **Reflectie CDC**

De CDC bevestigt dat HTH de zes thema's van de kwaliteitsafspraken effectief heeft geïntegreerd via verschillende projecten, wat duidelijke meerwaarde heeft toegevoegd aan elk van deze thema's. Gedurende de periode dat de kwaliteitsafspraken van kracht waren, onderging HTH enkele veranderingen in het College van Bestuur, maar de continuïteit werd steeds gehandhaafd. Zo heeft de Dean ad interim in 2022-2023 een belangrijk doel gerealiseerd door na een evaluatie het beheer en inzet van de middelen uit kwaliteitsafspraken op dat moment te herzien. Het proces was transparant en inclusief, met een consistente rol voor de CDC. De Co-Determination Council werd uitgenodigd voor consultatievergaderingen samen met projectleiders en andere belanghebbenden. Dit zorgde ervoor dat onze deelname aan het evaluatieproces betekenisvol en participatief bleef. In 2024 werd deze betrokkenheid voortgezet, waarmee de gezamenlijke aanpak voor het beoordelen en verbeteren van de onderwijskwaliteit bij HTH werd bevestigd. Het bestuur van HTH hanteerde een eerlijke benadering in het beheer van de kwaliteitsafspraken, wat heeft geleid tot positieve vooruitgang in onderwijskwaliteit en institutionele duurzaamheid. De CDC erkent dat de strategische integratie van gefinancierde projecten in de reguliere operaties ervoor zorgt dat de voordelen die tijdens de periode 2019-2024 zijn gerealiseerd, de studentenervaring blijven verrijken en bijdragen aan het behoud van de reputatie van HTH in het hospitalityonderwijs.

### **Integrale Reflectie Kwaliteitsafspraken 2019-2024**

HTH heeft voor de NVAO optie gekozen om de integrale reflectie kwaliteitsafspraken op te nemen in een separaat document. Dit document is te vinden op de website van HTH en bevat de integrale reflectie van Hotelschool The Hague als instelling en die van de Co-Determination Council (medezeggenschapsraad).



## 8. Governance

## 8.1 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](http://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.

### *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.

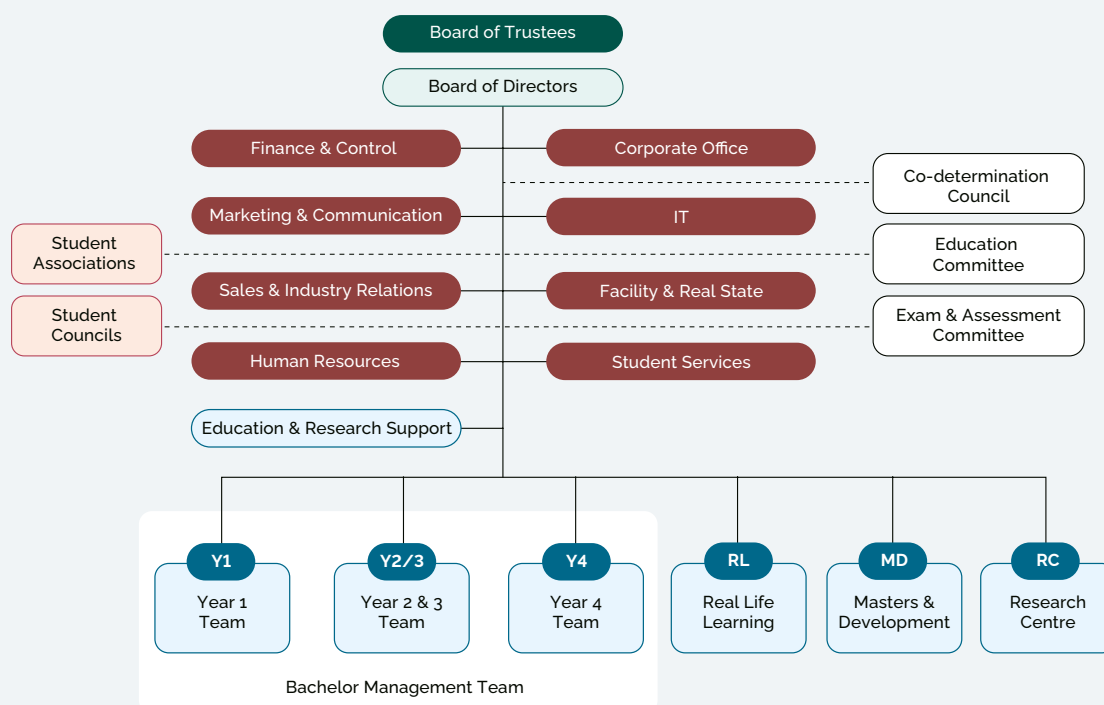
### *Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag*

De Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag is opgericht voor Skotel Amsterdam en Skotel Den Haag. Het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag 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.

Het College van Bestuur heeft besloten om ultimo 2024 de volgende BV's op te heffen: Hotelschool Curriculum Consultancy (HCC), Hotelschool Performance Management (HPM), Hotelschool Masters (HMA) en Hotelschool Leadership Development (HLD). De reden is dat er al enkele jaren geen activiteiten plaatsvonden in HCC, HPM en HPM terwijl er wel jaarrekeningen en verslagen moesten worden gemaakt en gecontroleerd. Door het elimineren van kosten en middelen wordt bespaard. De liquidatie is een administratieve maatregel. Alle activiteiten die in de naamloze vennootschappen werden uitgevoerd, kunnen worden voortgezet zoals de MBA in de Hotelschool Masters (HMA) onder de paraplu van Stichting Hotelschool Den Haag. Indien nodig kunnen eerder uitgevoerde activiteiten in de BV's opnieuw worden opgestart onder de paraplu van Stichting Hotelschool Den Haag.

De balansen van de BV's worden overgebracht naar de Stichting Hotelschool Den Haag waar ze worden bewaakt in het kader van de Wet op de vennootschapsbelasting. De activiteiten worden geregistreerd op aparte kostenplaatsen zodat de scheiding tussen publiek en private middelen strikt kan worden gehandhaafd. Het bachelorprogramma, Masters, het Research Centre, de afdeling Real Life Learning en de afdeling Education & Research Support vormen het portfolio van de Dean.

#### Organisatiestructuur Hotelschool The Hague



De afdelingen Corporate Office, Student Services, Facilities & Real Estate, IT, Marketing & Communication, Human Resources, Finance & Control 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 2024 uit drie leden: mevrouw Regine von Stieglitz (voorzitter), de heer Rogier Busser (lid en Dean) en de heer Jan Willem van Brouwershaven (lid operations). De heer Van Brouwershaven was tijdelijk benoemd als lid van het College van Bestuur tot 1 augustus 2024. Per 1 augustus 2024 bestaat het College van Bestuur uit twee leden.

#### 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 augustus 2025 (waarvan tot 1 april als statutair bestuurder)

**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

**Jan Willem van Brouwershaven (1966)**

Functie: Lid College van Bestuur Operations

Datum start benoeming: 1 januari 2023

Datum einde tijdelijke benoeming: 1 augustus 2024

**Nevenfuncties:**

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

**Dr. Rogier B.P.M. Busser (1961)**

Functie: Lid College van Bestuur en 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.

|                                                                     |      | Travel         |             |         |         |              |         |
|---------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------------|---------|---------|--------------|---------|
|                                                                     |      | Representation | Netherlands | Foreign | Other   | Shared Costs | Total   |
| <b>A.R. von Stieglitz</b><br>President CvB                          | 2024 | € 0            | € 662       | € 490   | € 0     | € 0          | € 1.152 |
|                                                                     | 2023 | € 0            | € 732       | € 1.518 | € 61    | € 0          | € 2.311 |
| <b>R.B.P.M Busser</b><br>Dean en Lid CvB                            | 2024 | € 306          | € 284       | € 6.790 | € 1.517 | € 0          | € 8.897 |
|                                                                     | 2023 | € 0            | € 188       | € 155   | € 0     | € 0          | € 343   |
| <b>J.W.M. van Brouwershaven</b><br>Lid CvB<br>(tot 1 augustus 2024) | 2024 | € 0            | € 0         | € 0     | € 452   | € 0          | € 452   |
|                                                                     | 2023 | € 0            | € 27        | € 0     | € 732   | € 0          | € 759   |

## 8.2 HTH Committees en College van Bestuur

### Overleg met medezeggenschapsraad – Co-Determination Council

Het College van Bestuur heeft in 2024 vier keer bestuurlijk overleg gevoerd met de medezeggenschapsraad (Co-Determination Council – CDC). Daarnaast is er een budget vergadering geweest. Er zijn diverse sessies georganiseerd om de Way of Working tussen CDC, College van Bestuur en Raad van Toezicht uit te werken.

In de CDC zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. Belangrijke thema's voor 2024 waren de begroting(scyclus), de strategische workforce planning, vergoeding student-assistenten, herstructurering van de bachelor-organisatie, de implementatie van de task- en workload policy, het curriculumvernieuwingproject, vernieuwing van het student charter en de monitoring van de kwaliteitsafspraken.

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 College van Bestuur ook deelgenomen aan voorbereidende commissievergaderingen van de CDC.

### 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 eind 2024 uit vier docenten, een extern lid van een andere hogeschool. De commissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris en een managementassistent. De toetscommissie, die valt onder de examencommissie, bestond uit vier 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.



#### Opleidingscommissie – Education Committee

In de opleidingscommissie zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. In 2024 heeft viermaal bestuurlijk overleg plaatsgevonden met het College van Bestuur. Belangrijke thema's voor 2024 waren het curriculumvernieuwingsproject, het exchange programma, de monitoring van de kwaliteitsafspraken, studentengagement, kwaliteitszorg in het algemeen en evaluatie van vakken in het bijzonder en de gewijzigde onderwijs- en examenregelingen.

## 8.3 Studentencouncil en studentenverenigingen en College van Bestuur

#### Student Councils

Door en voor studenten wordt één keer per onderwijsblok een 'Hear me Out' sessie 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 College van Bestuur en management aanwezig. De inbreng van studenten wordt meegenomen in het opstellen of bijstellen van beleid, maar ook bij het verbeteren van individuele vakken en faciliteiten voor de studenten.

Een keer per blok organiseert de Student Council een separate sessie (Heart-to-Heart meeting) waar vertegenwoordigers van de studentenverenigingen, Student Councils en studentleden van CDC en opleidingscommissie de diepte ingegaan op diverse onderwerpen met vertegenwoordigers van de verschillende commissies, management en College van Bestuur.

#### Studentenverenigingen

Het College van Bestuur heeft vier studentenverenigingen officieel erkent als vereniging en ondersteunt deze naast het faciliteren van werkruimte ook financieel. Dit zijn La Confrérie, Senti Questo, Comitas en Aurelius. De studentenverenigingen zijn zelfstandige entiteiten en ingeschreven bij de KvK als vereniging. Het college vergadert viermaal per jaar separaat met deze studentenverenigingen. Hier worden hun jaarplannen en activiteiten besproken.

In mei 2024 hebben de verenigingen en het College van Bestuur de nieuwe Policy Student Associations vastgesteld.

HTH erkent daarin de vitale rol die studentenverenigingen spelen in het bevorderen van een levendige en inclusieve campusgemeenschap. Dit beleidsstuk is opgesteld om een duidelijk kader en richtlijnen neer te zetten betreffende de oprichting, werkwijze en governance van studentenverenigingen binnen onze instelling.

Het belangrijkste doel van dit beleid is ervoor te zorgen dat studentenverenigingen een positieve bijdrage leveren aan de academische, sociale en persoonlijke ontwikkeling van onze studenten met inachtneming van de waarden en normen van onze instelling.

## 8.4 Bericht van de Co-Determination Council (medezeggenschap)

### Organisatie medezeggenschap

De medezeggenschapsraad (Co-Determination Council = CDC) heeft in 2024 haar werkzaamheden in volledige samenstelling voortgezet, met 6 medewerkers en 6 studenten. In 2024 heeft de CDC zich, naast haar taken en rollen binnen HTH, gefocust op de interne samenwerking en de professionalisering van de medezeggenschap. De voortgang in 2024 heeft vertrouwen gegeven voor de toekomst.

### Kwaliteit van onderwijs

In 2024 werd de uitvoering van het nieuwe curriculum van de bacheloropleiding afgerond en werden nieuwe fases uitgerold. De CDC benadrukte het belang van investeringen in de onderwijsteams om ervoor te zorgen dat de inhoud van het onderwijsprogramma aansluit bij de nieuwe vakken. De CDC blijft van mening dat aandacht voor de uitvoering van het 'personal development plan' essentieel is voor de kwaliteit en duurzaamheid van het onderwijs en blijft dit als prioriteit stellen.



### Human resources (HR)

In 2024 is meer duidelijkheid gecreëerd over richting en verantwoordelijkheden binnen HR. De structurele CDC-HR overleggen tussen de CDC en de manager HR, waarin de CDC wordt bijgepraat over de koers en genomen stappen binnen het HR-beleid, bieden een regelmaat waarop de CDC wordt geïnformeerd over HR-onderwerpen. In 2024 zijn er wat betreft het 'Strategic Workforce Policy' en de beoordelingscyclus geen besluitvormende stappen gezet om deze te professionaliseren. De CDC blijft haar bezorgdheid hierover uiten. Het vergoedingensysteem voor studentenassistenten werd in 2024 ter advies aan de CDC voorgelegd en is inmiddels geïmplementeerd.

### Herstructurering van de organisatie

De CDC is dit jaar geconsulteerd over de evaluatie van de eerste fase van de herstructurering van de organisatie die in 2020 heeft plaatsgevonden. Deze zal leiden tot een reorganisatie van de bachelor-organisatie waarvoor CDC haar advies uitbrengt na te hebben geconsulteerd met de bonden en haar achterban.

### Samenwerking College van Bestuur

De CDC is positief over de benaderbaarheid van het College van Bestuur. Gedurende 2024 werd er verder gewerkt aan en geëvalueerd op de gemaakte samenwerkingsafspraken.

## 8.5 Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit naar het College van Bestuur voor de behaalde resultaten in het afgelopen jaar. In vergelijking met 2023 zijn er aanzienlijke stappen gezet. Hoewel er vanzelfsprekend altijd ruimte is voor verdere verbetering, is er onmiskenbaar sprake van vooruitgang. De raad waardeert niet alleen de concrete resultaten, maar ook de wijze waarop mensen met elkaar omgaan is versterkt. Hoewel er nog de nodige uitdagingen voor ons liggen, is er gezamenlijk op indrukwekkende wijze werk verzet.

Bijzondere dank gaat uit naar Regine von Stieglitz die per 1 april 2025 zal aftreden als voorzitter van het College van Bestuur. Zij startte in 2016 als Director Operations en lid College van Bestuur. In 2018 werd zij benoemd tot voorzitter en heeft op inspirerende wijze Hotelschool The Hague geleid.

In de strategische cyclus van 2018-2023 is het bachelorcurriculum op innovatieve wijze vernieuwd, de nieuwe masteropleiding Leading in Hotel Transformation gestart en heeft het Research Centre haar reputatie verder uitgebouwd.

Met veel genoegen heet de Raad van Toezicht Jos Vranken per 1 april 2025 welkom bij Hotelschool The Hague als nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Als ervaren bestuurder brengt hij niet alleen strategische inzichten en uitgebreide kennis van de toerisme-, hotel- en leisuresector met zich mee, maar ook een sterke connectie met zowel het nationale als het internationale werkveld.

Zijn bewezen leiderschap bij het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC), waar hij onder andere de nationale visie Perspectief 2030 introduceerde, zal van grote waarde zijn voor het verder vormgeven van de koers van Hotelschool The Hague en het aangaan van de uitdagingen die voor ons liggen.

Het wervings- en selectieproces is volgens planning verlopen mede dankzij de ondersteuning van een extern executive search agency en goede samenwerking met de Co-Determination Council.

### **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.

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 2025 vier keer in een reguliere kwartaalvergadering bij elkaar gekomen op een van de twee campussen. Er heeft een strategiedag in juni plaatsgevonden.

De 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. Een partner van accountant Van Ree was aanwezig bij de vergadering in juni. 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.

De Raad van Toezicht heeft twee formele bijeenkomsten gehouden met de Co-Determination Council in juni en december.

De Raad van Toezicht is een traject gestart om de HTH governance documenten te updaten. Hiertoe wordt samengewerkt met TeekensKarstens advocaten notarissen.

In 2024 heeft de Raad van Toezicht de volgende besluiten genomen en goedkeuring verleend aan:

- Benoeming van de heer Vranken als voorzitter van het College van Bestuur per 1 April 2025.
- Beëindiging van de tijdelijke aanstelling van de heer van Brouwershaven als lid College van Bestuur - Operations conform gemaakte afspraak per 1 augustus 2024;
- De jaarrekeningen, jaarverslag en accountantsrapport 2023 voor Stichting Hotelschool Den Haag, Stichting Internaatsexploitatie, Leadership Development B.V. en HTH Masters B.V., en decharge van het College van Bestuur;
- Liquidatie van de volgende entiteiten per 1 januari 2025: Hotelschool Curriculum Consultancy (HCC), Hotelschool Performance Management (HPM), Hotelschool Masters (HMA) en Hotelschool Leadership Development (HLD);
- De budgetten 2025 voor Stichting Hotelschool Den Haag en Stichting Internaatsexploitatie. De meerjarenbegroting 2026-2029 werd door de met onzekerheid omgeven bezuinigingen door de overheid nog niet goedgekeurd;
- Herzien reglementen voor de Raad van Toezicht, Audit Committee, Remuneratie Commissie en Commissie Onderwijs en Onderzoek;
- Herzien treasury statuut.

### 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 2024 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. Deze vergaderingen worden bijgewoond door een deel van het College van Bestuur en de manager Business Control & Finance. Cybersecurity is een belangrijk onderwerp dat door Audit Committee wordt behandeld. Chief Information Security Officer (CISO) is tweemaal aangesloten bij een vergadering.

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, privacy, opvolging adviezen accountant en bekostiging studenten.

#### *Remuneratiecommissie: mevrouw Van Eekelen (voorzitter) en de heer Vos*

De Remuneratiecommissie heeft in juni het remuneratiegesprek met het College van Bestuur gevoerd. Mevrouw Bonhof die tijdelijk was toegetreden tot de Remuneratiecommissie om een bijdrage te leveren aan de continuïteit van de commissie is eind 2023 gestopt nu de andere leden een volledige jaarcyclus hebben doorlopen.

De werving en aanstelling van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur is in samenwerking met een extern search bureau conform planning verlopen. De CDC is betrokken geweest bij de werving van de voorzitter College van Bestuur.

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.

### **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 2024 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 2024. 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 2024 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 8.1 is de tabel inzake declaraties van het College van Bestuur opgenomen. Er zijn in 2024 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.

### ***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 (bachelor en master) en het Research Centre, (voortgang van) de bachelor curriculuminnovatie, (voortgang van) de kwaliteitsafspraken, quality assurance systeem en de monitoring daarvan en studiesucces.

Extra aandacht is in 2024 uitgegaan naar sociale veiligheid, herstructurering van de bachelor organisatie, de Wet Internationalisering in Balans/Taaltoets Anderstalig Onderwijs, Research Ethics Committee, Leven Lang Leren (LLL), de accreditatie van het bachelor-programma en MBA in 2024 en de voorbereiding van de MA Master accreditatie in 2025.

### **Governance**

De Raad van Toezicht is van oordeel dat elk lid zijn/haar functie in 2024 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 2024 is dit niet aan de orde geweest.



### 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.

Het vorig jaar genomen initiatief door de Raad van Toezicht om de samenwerking van de driehoek College van Bestuur, medezeggenschap en Raad van Toezicht te verbeteren heeft geleid tot de vaststelling de 'Way of Working' waarin afspraken over de wijze van samenwerking zijn beschreven. In juni is de vaststelling hiervan op feestelijk wijze gevierd en heeft geleid tot een aanzienlijk verbeterde samenwerking binnen de driehoek.

De Raad van Toezicht vindt het van groot belang om ook met andere belanghebbenden dan het College van Bestuur op regelmatig basis contact te hebben om kennis te nemen van het reilen en zeilen binnen het instituut.

Tijdens de formele kwartaal vergaderingen vertellen managers en sleutel medewerkers over hun activiteiten, successen en uitdagingen. In 2024 waren dit de manager student services en het Privacy, Safety & Information Security team.

Aansluitend aan de kwartaalvergadering in juni werd er een 'walking dinner' georganiseerd waarbij ruim 30 medewerkers en studenten hun ervaringen konden delen met de Raad van Toezicht.

In december heeft de Raad van Toezicht gedineerd met medewerker en student vertegenwoordigers van de volgende commissies: CDC, Education Committee (Opleidingscommissie), Curriculum Committee, Studenten Selectie Commissie, Examen & Toets Commissie, Arbo& Safety Commissie en vertrouwenspersonen.

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

De Raad van Toezicht heeft in 2024 een interne zelfevaluatie uitgevoerd met ondersteuning van de bestuurssecretaris. Er is een inventarisatie van verbeterpunten opgehaald, waarvan een analyse is gemaakt die vervolgens met de Raad van Toezicht is besproken. Belangrijk punt was het vergroten van de interactie met medewerkers en studenten van Hotelschool The Hague. Hiertoe is actie ondernomen door een overzicht te maken van activiteiten waar de Raad van Toezicht medewerkers en studenten kan ontmoeten.

De resultaten hiervan zijn hierboven beschreven bij de contacten met andere belanghebbenden.

### 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 Bonhof woont namens de Raad van Toezicht de vergaderingen van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen bij. Indien relevant nemen ook andere leden van de Raad van Toezicht deel aan de bijeenkomsten.

### Samenstelling, nevenfuncties en bezoldiging

De Raad van Toezicht bestond in januari 2024 uit zes leden. 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](http://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 2024 uit de volgende zes leden:



**Roeland Vos**



**Geri Bonhof**



**Hendrik Jan Roel**



**Rik Farenhorst**



**Paulien Herder**



**Caro van Eekelen**

**Roeland Vos**

(voorzitter Raad van Toezicht,  
lid Remuneratiecommissie)

**Naam:** Roeland Vos (1957)

**Functie:** Chairman Belmond

**Datum eerste benoeming:** 1 april 2022

**Huidige benoemingsperiode:** 31 maart 2026

**Herbenoembaar:** ja

**Nevenfuncties:** geen

**Geri Bonhof**

(Vicevoorzitter Raad van Toezicht en  
voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek)

**Oprichter/eigenaar:** Bonhof Toezicht & Advies

**Datum eerste benoeming:** 15 maart 2018

**Huidige benoemingsperiode:** 14 maart 2026

**Herbenoembaar:** nee

**Nevenfuncties:**

- 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 (1966)**

(lid Raad van Toezicht, voorzitter Audit Committee)

**Functie:** CFO CitizenM – Executive Board member

**Datum eerste benoeming:** 1 september 2018

**Huidige benoemingsperiode:** 31 augustus 2026

**Herbenoembaar:** nee

**Nevenfuncties:**

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

**Dr. Rik Farenhorst (1981)**

(lid Raad van Toezicht, lid Audit Committee)

**Functie:** CEO DASA

**Oprichter/eigenaar:** Rethink Digital

**Datum eerste benoeming:** 1 juli 2019

**Huidige benoemingsperiode:** 30 juni 2027

**Herbenoembaar:** nee

**Nevenfuncties:**

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

**Prof. dr. ir. Paulien Herder (1971)**

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

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

**Datum eerste benoeming:** 1 september 2019

**Huidige benoemingsperiode:** 31 augustus 2027

**Herbenoembaar:** nee

**Nevenfuncties:**

- Lid Programmabestuur GroenvermogenNL
- Lid RvT BE-Basic
- Voorzitter RvT Planet B.io
- Voorzitter bestuur stichting nanoscience
- Monitoring Committee Just Transition Fund
- Lid UNL commissie Evaluatie Code Goed Bestuur
- Voorzitter evaluatiecommissie TNO en lid evaluatiecommissie TO2

**Caro van Eekelen (1963)**

(lid Raad van Toezicht, voorzitter Remuneratiecommissie)

**Functie:** Algemeen Directeur Blooming Hotel en bedrijvengroep.

**Oprichter/eigenaar:** CVE Consultancy

**Datum eerste benoeming:** 1 januari 2023

**Huidige benoemingsperiode:** 1 januari 2027

**Herbenoembaar:** ja

**Nevenfuncties:**

- Bestuurslid BIZ Bergen (Noord-Holland)

Tot slot wil de Raad van Toezicht alle medewerkers hartelijk danken voor de inzet die er wederom toe heeft geleid dat Hotelschool The Hague voor de 11<sup>e</sup> keer op rij is uitgeroepen tot beste publieke bekostigde opleiding. Een woord van dank gaat ook uit naar de studenten die zitting hebben in de besturen van studentenverenigingen en student councils of een bijdrage leveren als lid van de verschillende commissies. De formele en informele bijeenkomsten met studenten worden door de Raad van Toezicht bijzonder gewaardeerd.

## 8.6 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 en de bezuinigingen op hoger onderwijs door de overheid. 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.

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.

### 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, Bachelor Management Team 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.

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 gegevensbeveiligings-systemen (SOC/SIEM) geüpdatet, wordt een Privacy-, Veiligheids- en Informatie-beveiligingsteam uitgebreid, wordt structurele bewustwordings- en kennisopleiding aangeboden en worden controles uit het NBA Maturity Framework geïmplementeerd via projecten.

### **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 controlemechanismen, 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.



## 9. 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 2024 is gehaald: deze is 0,9% positief (2023: 4,9% negatief). In 2024 is er een teruggang zichtbaar in externe inhuur vergeleken met 2023. Hierdoor is er nu een positief resultaat zichtbaar. In het onderwijs is het oude curriculum grotendeels uitgefaseerd. 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.

De solvabiliteit is in 2024 gestegen van 36,2% (2023) naar 37,4%.

De liquiditeitsratio tenslotte is voor 2024 verbeterd naar een waarde van 0,52 (2023 0,38).

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

## 9.1 Toelichting resultaat en balans

Het jaar 2024 is afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 388.000.

Dit is € 272.000 boven de vastgestelde begroting 2024. Dit resultaat is hoofdzakelijk veroorzaakt door de volgende posten:

Per saldo € 2.539.000 hogere baten dan begroot:

- € 1.500.000 hogere rijksbijdrage dan begroot ter dekking van de cao-verhoging en eenmalige uitkering in oktober;
- Collegegelden € 425.000 hoger dan begroting;
- NWO-subsidies € 55.000 hoger dan begroting;
- Omzet F&B € 181.000 hoger dan begroot o.a. door prijsverhoging;
- Overige baten ruim € 377.000 hoger dan begroot door hogere baten kamerverhuur en hogere rentebaten.

Per saldo € 2.266.000 hogere kosten dan begroot:

- € 1.825.000 hogere personeelskosten dan begroot door de cao-verhoging en eenmalige uitkering en doordat de WW kosten en bovenwettelijke WW kosten niet begroot zijn.
- € 54.000 lagere afschrijvingen;
- € 376.000 hogere huisvestingslasten door gestegen onderhoudskosten;
- € 118.000 hogere overige kosten (algemene beheerskosten en onderhoudskosten).

Het eigen vermogen is gestegen van € 10.175.403 naar € 10.628.305. De solvabiliteitsratio is gestegen van 36,2% naar 37,4% door een sterkte toename van de kortlopende schulden. De solvabiliteitsratio, inclusief voorzieningen, bedraagt 44,0% (2023: 42,1%). Bij de kengetallen hieronder zal bij de solvabiliteit ook de signaleringswaarde normatief eigen vermogen vermeld worden.

De post voorzieningen ad € 1.886k bestaat uit de volgende componenten:

|                                         |          |
|-----------------------------------------|----------|
| Voorziening wachtgeldregelingen         | € 234k   |
| Voorziening seniorenregeling            | € 1.150k |
| Voorziening langdurig zieken            | € 186k   |
| Voorziening uren duurzame inzetbaarheid | € 160k   |
| Voorziening jubileumgratificaties       | € 156k   |

De cashflow is positief voor een bedrag van € 1.751.000 (2023: € 1.517.000 negatief).

## 9.2 Resultaat en balans 2024

### Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024

alle bedragen x € 1.000

| BATEN:                                  | Uitkomst 2024 | Begroot 2024  | Uitkomst 2023 |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Baten</b>                            |               |               |               |
| <b>Rijksbijdragen</b>                   | <b>28.200</b> | <b>26.700</b> | <b>26.806</b> |
| Overige rijksbijdragen                  | 0             | 0             | 704           |
| College-, cursus-, les- en examengelden | 9.537         | 9.112         | 8.877         |
| Baten werk in opdracht van derden       | 191           | 331           | 296           |
| Overige baten                           | 7.552         | 6.798         | 6.941         |
| <b>Totaal baten</b>                     | <b>45.480</b> | <b>42.941</b> | <b>43.624</b> |
| <b>Lasten</b>                           |               |               |               |
| Personeelslasten                        | 29.888        | 28.062        | 29.993        |
| Afschrijvingen                          | 2.473         | 2.527         | 2.512         |
| Huisvestingslasten                      | 6.261         | 5.885         | 6.539         |
| Overige lasten                          | 6.261         | 6.311         | 6.513         |
| <b>Totaal lasten</b>                    | <b>44.884</b> | <b>42.785</b> | <b>45.558</b> |
| <b>Saldo baten en lasten</b>            | <b>596</b>    | <b>156</b>    | <b>-1.934</b> |
| Financiële baten en lasten              | -119          | -40           | -115          |
| <b>Resultaat</b>                        | <b>477</b>    | <b>116</b>    | <b>-2.048</b> |
| Belastingen                             | -89           | 0             | -77           |
| <b>Nettoresultaat</b>                   | <b>388</b>    | <b>116</b>    | <b>-2.126</b> |

Tabel 21. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024

### Geconsolideerde balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming) alle bedragen x € 1.000

|                              | 2024          | 2023          |
|------------------------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIVA</b>                |               |               |
| <b>Vaste activa</b>          |               |               |
| Immateriële vaste activa     | 0             | 26            |
| Materiële vaste activa       | 22.239        | 24.035        |
| <b>Totaal vaste activa</b>   | <b>22.239</b> | <b>24.061</b> |
| <b>Vlottende activa</b>      | <b>6.187</b>  | <b>4.023</b>  |
| <b>Totaal activa</b>         | <b>28.426</b> | <b>28.084</b> |
| <b>PASSIVA</b>               |               |               |
| Eigen vermogen               |               |               |
| Algemene reserve             | 6.835         | 6.733         |
| Bestemmingsreserve publiek   | 11            | 56            |
| Bestemmingsreserve privaat   | 3.782         | 3.386         |
| <b>Totaal eigen vermogen</b> | <b>10.628</b> | <b>10.175</b> |
| <b>Voorzieningen</b>         | <b>1.886</b>  | <b>1.645</b>  |
| <b>Langlopende schulden</b>  | <b>3.959</b>  | <b>5.704</b>  |
| <b>Kortlopende schulden</b>  | <b>11.952</b> | <b>10.560</b> |
| <b>Totaal passiva</b>        | <b>28.426</b> | <b>28.084</b> |

Tabel 22. Geconsolideerde balans per 31 december 2024

## 9.3 Kengetallen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2021 tot en met 2024. 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 2024 levert het volgende beeld op:

|             | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|-------------|------|------|------|------|
| Liquiditeit | 0,52 | 0,38 | 0,55 | 0,44 |

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 verbeterd. De liquiditeit ligt net onder de signaleringswaarde van 0,7, zoals geformuleerd door de Inspectie van het Onderwijs. Intern hanteert HTH een ratio van 1,0. In 2024 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 € 5.091.000 wordt hier ruimschoots aan voldaan.

|               | 2024  | 2023  | 2022  | 2021  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|
| Solvabiliteit | 37,4% | 36,2% | 37,1% | 39,3% |

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Door toevoeging van het positieve resultaat 2024 aan het vermogen is het eigen vermogen gestegen van € 10.175.403 naar € 10.628.305.

De solvabiliteit is gestegen van 36,2% naar 37,4% doordat de kortlopende schulden sterk zijn toegenomen. Het College van Bestuur alsmede de Raad van Toezicht hanteren een solvabiliteit tussen de 30% en de 45% als uitgangspunt. Hieraan is in 2024 voldaan. Het eigen vermogen, inclusief voorzieningen, bedraagt € 12.514.763. De solvabiliteitsratio is dan 44,0%.

### 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 2024 een waarde van 0,23 (2023 0,27). 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.

|               | 2024 | 2023     | 2022     | 2021 |
|---------------|------|----------|----------|------|
| Rentabiliteit | 0,9% | -/- 4,9% | -/- 1,4% | 3,3% |

Het rentabiliteitspercentage, zijnde het resultaat uit bedrijfsvoering ten opzichte van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, bedraagt in 2024 0,9% positief. Dit is hoger dan de begroting 2024 van 0,3% positief, en ook aanzienlijk beter dan 2023. Voornamelijk komt dit betere resultaat doordat de lasten minder zijn gestegen dan de baten (zie toelichting hierboven).

|                    | 2024  | 2023  | 2022  | 2021  |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Weerstandsvermogen | 23,4% | 23,3% | 30,4% | 34,1% |

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 2023 is er een stijging van 23,3% naar 23,4%.

## 9.4 Investeringsbeleid

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

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. In 2024 is er een bedrag van €630.073 geïnvesteerd waarvan €214.304 in verbouwingen en €415.769 in 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 2025:

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| <b>Investeringen</b>     | (x €1.000)  |
| Immateriële vaste activa | € 0         |
| Vaste activa             | € 2.440.800 |
| Totaal                   | € 2.440.800 |

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 meerjaren-begroting is hierin rekening mee gehouden. In de begroting 2025 wordt rekening gehouden met renovatiewerkzaamheden aan het pand Brusselselaan en Skotel in Den Haag.

## 9.5 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 (kortlopende) termijndeposito's.

De Stichting HTH maakt 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. In het boekjaar 2024 heeft er een versnelde aflossing plaatsgevonden van een hypothecaire lening van St Internaatsexploitatie twv €1.100.000. Daarnaast zijn overtollige liquide middelen vastgezet op kortlopende termijndeposito's. Er zijn in 2024 geen nieuwe leningen verstrekt en ook zijn er geen nieuwe leningen aangetrokken.

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 1,1% 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 4,8% voor 1 jaar. De lening inzake het bouwdepot kent een variabele rente. Deze lening is eind 2024 volledig afgelost.

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

### Kasstroom uit operationele activiteiten

alle bedragen x € 1.000

|                                                | 2024         | 2023          |
|------------------------------------------------|--------------|---------------|
| Resultaat                                      | 388          | -2.126        |
| <i>Aanpassingen voor:</i>                      |              |               |
| Afschrijvingen                                 | 2.453        | 2.983         |
| Mutaties bestemmingsfondsen eigen vermogen     | 65           | -144          |
| Mutaties voorzieningen                         | 241          | 67            |
| <i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>    |              |               |
| Voorraden                                      | -72          | 38            |
| Vorderingen                                    | -2.734       | 1.460         |
| Kortlopende schulden                           | 3.773        | -2.341        |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                | 4.114        | -62           |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |              |               |
| Investerings                                   | -630         | -561          |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |              |               |
| Financiering Beheer en Staat                   | 0            | 0             |
| Aflossing langlopende schulden                 | -1.733       | -893          |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten        | -1.733       | -893          |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                | <b>1.751</b> | <b>-1.517</b> |

Tabel 23. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

## 9.6 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.

### **1. 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 2024 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 2024 ruim € 1,1 mln. De winst voor belasting bedraagt in 2024 ruim € 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. In 2024 hebben er separate bestuursvergaderingen plaatsgevonden voor St Internaatsexploitatie. Stichting Internaatsexploitatie is onderdeel van Stichting Hotelschool Den Haag en wordt 100% geconsolideerd.

### **2. 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 2024 is een omzet van €66gk behaald, maar waren de kosten €780k. Er is dus een negatief financieel resultaat behaald van €111k. Voor 2025 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.

### **3. 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 2024 is het financiële resultaat van 2024 €41k negatief. De baten bedragen €262k en de kosten €303k. Dit negatieve resultaat wordt veroorzaakt door de lage instroom in collegejaar 2024-2025.

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.

#### **4. 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 2024 bedroeg deze doorbelasting €6k.

#### **5. 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 2024 hebben deze activiteiten heel beperkt plaatsgevonden waarbij minimaal de integrale kostprijs plus risico-opslag is doorbelast. 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.

## 9.7 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 Deel II Bezoldiging Bestuurders (uit enkelvoudige jaarrekening paragraaf A 1.8). Het declaratieoverzicht van het College van Bestuur is opgenomen in hoofdstuk 8.1 van dit verslag.

## 9.8 Continuïteitsparagraaf

### Meerjarenbegroting (geconsolideerd) 2024-2028

alle bedragen x € 1.000

| BATEN:                                  | Uitkomst<br>2024 | Begroot<br>2025 | Begroot<br>2026 | Begroot<br>2027 | Begroot<br>2028 |
|-----------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Baten</b>                            |                  |                 |                 |                 |                 |
| Rijksbijdragen                          | 28.200           | 27.236          | 23.898          | 23.595          | 23.315          |
| Overige rijksbijdragen                  | 0                | 0               | 0               | 0               | 0               |
| College-, cursus-, les- en examengelden | 9.537            | 10.158          | 10.971          | 11.245          | 11.526          |
| Baten werk in opdracht van derden       | 191              | 303             | 364             | 373             | 382             |
| Overige baten                           | 7.552            | 7.845           | 7.558           | 7.725           | 7.896           |
| <b>Totaal baten</b>                     | <b>45.480</b>    | <b>45.542</b>   | <b>42.790</b>   | <b>42.938</b>   | <b>43.119</b>   |
| <b>Lasten</b>                           |                  |                 |                 |                 |                 |
| Personeelslasten                        | 29.888           | 28.756          | 25.671          | 25.685          | 25.699          |
| Afschrijvingen                          | 2.473            | 2.414           | 2.286           | 2.331           | 2.283           |
| Huisvestingslasten                      | 6.261            | 6.064           | 6.215           | 6.371           | 6.530           |
| Overige lasten                          | 6.261            | 7.437           | 7.623           | 7.814           | 8.009           |
| <b>Totaal lasten</b>                    | <b>44.884</b>    | <b>44.671</b>   | <b>41.795</b>   | <b>42.201</b>   | <b>42.521</b>   |
| <b>Saldo baten en lasten</b>            | <b>596</b>       | <b>871</b>      | <b>995</b>      | <b>738</b>      | <b>598</b>      |
| Financiële baten en lasten              | -119             | -150            | -142            | -135            | -127            |
| <b>Resultaat</b>                        | <b>477</b>       | <b>721</b>      | <b>853</b>      | <b>603</b>      | <b>471</b>      |
| Belastingen                             | -89              | -160            | -185            | -160            | -160            |
| <b>Nettoresultaat</b>                   | <b>388</b>       | <b>561</b>      | <b>668</b>      | <b>443</b>      | <b>311</b>      |

Tabel 24. Meerjarenbegroting (geconsolideerd) 2024 - 2028

In 2024 zijn de studentaantallen licht gedaald vergeleken met 2023. 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). In de rijksbijdrage is geen rekening gehouden met compensatie voor toekomstige cao-verhogingen. De kosten hiervan zijn ook niet meegenomen onder personeelskosten.

Collegegelden tot en met ultimo 2028 zijn berekend o.b.v. stabiele studentaantallen rekening houdend met een inflatiecorrectie van 2,5% per jaar.

In de post personeelskosten 2025 is rekening gehouden met de cao-verhoging van 4% per 1 januari 2025. Voor de jaren 2026 tot en met 2028 is geen rekening gehouden met jaarlijkse indexeringen. Hiervoor is ook geen compensatie meegenomen in de rijksbijdrage van 2026 tot en met 2028. De forse daling van de personeelskosten in de periode 2026 tot en met 2028 ten opzichte van 2024 is het gevolg van de overheidsbezuinigingen. Het grootste deel van deze bezuinigingen zal door een reductie in personeelskosten ingevuld moeten worden.

De posten huisvestingslasten en overige lasten worden jaarlijks geïndexeerd met 2,5%.

We verwachten dat de instroom nieuwe studenten voor het 4-jarige bachelorprogramma op het maximum van 512 studenten per jaar zal blijven. Daarnaast verwachten we een lichte stijging op de instroom van de IFT en de masterprogramma's.

### Meerjarenperspectief

In 2024 zien we een positief resultaat. Ook voor 2025 tot en met 2028 verwachten we positieve resultaten te realiseren. Hiermee worden de slechte resultaten van 2022 en 2023 gecompenseerd. De betere resultaten in 2024 zijn gerealiseerd door minder externe inhuur, door een teruggang in FTE en door lagere energiekosten. Een verdere teruggang in het kostenniveau is noodzakelijk door de verwachte overheidsbezuinigingen vanaf 2026. Deze lagere Rijksbijdrage vanuit het Ministerie van OC&W wordt binnen HTH grotendeels gecompenseerd door een teruggang in FTE en de daarmee gepaard gaande lagere personele kosten. De verwachting is dat dit grotendeels gerealiseerd kan worden door natuurlijk verloop. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat HTH gezonde rentabiliteitscijfers blijft realiseren.

### Planning & control

In 2025 en volgende jaren moet de focus 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 2024-2028

| Personele bezetting                     | Uitkomst<br>2024 | Begroot<br>2025 | Begroot<br>2026 | Begroot<br>2027 | Begroot<br>2028 |
|-----------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Directie                                | 2,0              | 2,0             | 2,0             | 2,0             | 2,0             |
| Onderwijzend personeel                  | 175,5            | 171,4           | 167,4           | 167,4           | 167,4           |
| Wetenschappelijk personeel              | 11,0             | 11,0            | 11,0            | 11,0            | 11,0            |
| Overig personeel                        | 59,0             | 57,0            | 54,1            | 54,1            | 54,1            |
|                                         | <b>245,5</b>     | <b>241,4</b>    | <b>234,5</b>    | <b>234,5</b>    | <b>234,5</b>    |
| <b>Studentaantallen ultimo boekjaar</b> | <b>2.512</b>     | <b>2.399</b>    | <b>2.383</b>    | <b>2.378</b>    | <b>2.374</b>    |

Tabel 25. Kengetallen meerjarenbegroting 2024-2028

Uitgangspunt voor 2024 was het terugdringen van externe inhuur. Dit is gelukt waardoor een grote kostenbesparing gerealiseerd is. De afgelopen jaren is de formatie sterk toegenomen. Door de overheidsbezuinigingen is het nodig om terug te gaan naar het FTE niveau van 2018. Dit geldt zowel voor het onderwijzend als voor het ondersteunend personeel.

Studentenaantallen zullen ongeveer gelijk blijven. HTH ondervindt tot nu toe weinig last van het teruglopende aantal HBO studenten.

#### Meerjarenbalans (geconsolideerd) per ultimo boekjaar 2024-2028

(na resultaatbestemming)

alle bedragen x € 1.000

|                              | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIVA</b>                |               |               |               |               |               |
| Immateriële vaste activa     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Materiële vaste activa       | 22.239        | 21.075        | 20.575        | 19.500        | 19.375        |
| <b>Totaal vaste activa</b>   | <b>22.239</b> | <b>21.075</b> | <b>20.575</b> | <b>19.500</b> | <b>19.375</b> |
|                              |               |               |               |               |               |
| <b>Vlottende activa</b>      | <b>6.187</b>  | <b>7.103</b>  | <b>7.500</b>  | <b>7.700</b>  | <b>8.000</b>  |
|                              |               |               |               |               |               |
| <b>Totaal activa</b>         | <b>28.426</b> | <b>28.178</b> | <b>28.075</b> | <b>27.200</b> | <b>27.375</b> |
|                              |               |               |               |               |               |
| <b>PASSIVA</b>               |               |               |               |               |               |
| Eigen Vermogen               |               |               |               |               |               |
| Algemene reserve             | 6.835         | 7.233         | 7.633         | 7.933         | 8.133         |
| Bestemmingsreserve publiek   | 11            | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Bestemmingsreserve privaat   | 3.782         | 4.300         | 4.600         | 4.900         | 5.200         |
| <b>Totaal eigen vermogen</b> | <b>10.628</b> | <b>11.533</b> | <b>12.233</b> | <b>12.833</b> | <b>13.333</b> |
|                              |               |               |               |               |               |
| <b>Voorzieningen</b>         | <b>1.886</b>  | <b>1.836</b>  | <b>1.786</b>  | <b>1.736</b>  | <b>1.686</b>  |
| <b>Langlopende schulden</b>  | <b>3.959</b>  | <b>2.659</b>  | <b>2.232</b>  | <b>1.805</b>  | <b>1.388</b>  |
| <b>Kortlopende schulden</b>  | <b>11.952</b> | <b>12.150</b> | <b>11.824</b> | <b>10.826</b> | <b>10.968</b> |
|                              |               |               |               |               |               |
| <b>Totaal passiva</b>        | <b>28.426</b> | <b>28.178</b> | <b>28.075</b> | <b>27.200</b> | <b>27.375</b> |

Tabel 26. Meerjarenbalans (geconsolideerd) 2024 - 2028

Het resultaat van de Stichting Internaatsexploitatie 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.

# Bijlages

Behoort bij Jaarverslag 2024

## Bijlage 1

# Onderzoek

### Onderzoek en thema's

In onderstaande tabel is weergegeven welke organisatorische eenheden structureel bijdragen 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:<br>Gastvrijheid in de zorg (verschillende projecten)                 |
| Onderwijs- en talentontwikkeling                    | Hospitality Research Centre:<br>Diverse initiatieven en publicaties.                              |
| Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio | Hospitality Research Centre:<br>Onderzoekslijn Duurzaam Stedelijk Toerisme                        |
| Sleuteltechnologieën en duurzame materialen         | Hospitality Research Centre:<br>Onderzoekslijn Technologische Innovatie                           |
| Ondernemen: Verantwoord en vernieuwend              | Hospitality Research Centre:<br>Onderzoekslijnen Technologische Innovatie en Hospitality Business |
| Toerisme en hospitality                             | Hospitality Research Centre<br>(alle onderzoeken)                                                 |

### Overzicht van de lectoraten van HTH in 2024

| Lectoraat                                  | Naam/namen lector/lectoren | Korte omschrijving lectoraat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| City Hospitality                           | dr. Karoline Wiegerink     | Steden worden ervaren door hun gastvrijheid. Naast het belang van een gastvrijklimaat voor bezoekers en toeristen, omvat dit ook het perspectief van betrokken belanghebbenden, zoals bewoners, ondernemers en bedrijven. De aandacht voor de ontwikkeling van hospitality in steden verschuift van het aantrekken en verwelkomen van toeristen die langer blijven, meer geld uitgeven en vaker terugkomen naar een evenwichtige, duurzame gemeenschap, waarin oprechte betrokkenheid bij de lokale gemeenschap centraal staat.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hospitality en gastvrijheid                | dr. Daphne M. Dekker       | De onderzoekslijn <b>Hospitality en gastvrijheid</b> richt zich voornamelijk op de interacties en gedragingen tussen gastheer en gast in een professionele omgeving, en de onderliggende psychologische processen. Belangrijke vragen zijn onder andere wat gasten als gastvrij ervaren en wat gastvrij-gedrag is. Het onderzoek is onlangs uitgebreid met de impact van digitale ontwikkelingen zoals robotica in de hospitalitysector. Er wordt onderzocht hoe de implementatie van robots de relatie tussen gastheer en gast beïnvloedt en hoe werknemers deze verandering ervaren. Het onderzoek is gericht op het verbeteren van de ervaringen van zowel gasten als werknemers in de hospitalitysector, die wordt gezien als een dynamisch en voortdurend veranderend gebied. |
| Technologische innovatie in de hospitality | dr. Alexander L. Schmidt   | HTH heeft technologische innovatie in hospitality gedefinieerd als een gebied van groot strategisch belang. De onderzoekslijn draait om de introductie van automatisering en robotisering in de hospitality. De focus zal liggen op hoe we deze automatiseringen compatibel kunnen maken met het gastvrije karakter van de sector, zowel bij de introductie van nieuwe bedrijfsmodellen (platformeconomie, de impact van blockchain) als bij de interactie tussen mensen -gasten en werknemers- en technologie in commerciële en operationele omgevingen.                                                                                                                                                                                                                          |

| Lectoraat            | Naam/namen lector/lectoren | Korte omschrijving lectoraat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hospitality Business | dr. Melinda Ratkai         | <p>De onderzoekslijn <b>Hospitality Business</b> is voornamelijk gericht op economie en financiën binnen de hospitality. Het richt zich op de komende uitdagingen die van invloed zullen zijn op de waardering van bedrijven in de sector, met een bijzondere nadruk op financiële en niet-financiële verslaglegging. Het onderzoek omvat daarom onderwerpen als Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).</p> <p>Het doel van deze onderzoekslijn is het versterken van de expertise van HTH in het onderzoeken van financiële en economische vraagstukken in de hospitalitysector, met name in een tijd waarin belangrijke ontwikkelingen plaatsvinden, zoals de EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die duurzaamheidsverslaglegging op één lijn brengt met financiële verslaglegging. Door inzicht te krijgen in deze nieuwe uitdagingen en de mede-afhankelijkheid van de sector van onroerend goed en investeringsbeslissingen, wil het onderzoek een zinvolle bijdrage leveren aan de hospitalitysector door middel van strategische initiatieven en vooruitdenkende benaderingen.</p>                             |
| Strategic Foresight  | dr. Jeroen Oskam           | <p>Strategisch Foresight kan worden gedefinieerd als "een systematische beoordeling van trends, problemen, plannen en prognoses" met als doel het opbouwen van strategisch reactievermogen. De rol van deze onderzoekslijn bij HTH en in haar Research Centre is het detecteren van trends en ontwikkelingen die van belang zijn of worden voor hospitality-professionals.</p> <p>Het eerste doel is om studenten en partners uit de sector inzicht te geven in deze trends en ontwikkelingen. De tweede doelstelling is om het onderzoeksprogramma actueel te houden door strategisch nieuwe onderzoekslijnen te selecteren en te ontwikkelen.</p> <p>Foresight studies bij HTH over de toekomst van 'home-sharing' en Airbnb, die een sterke commercialisering voorspelden met negatieve externe effecten voor stadsbewoners voordat de aard van het platform voor de meeste belanghebbenden duidelijk was geworden, hebben internationaal de aandacht getrokken. Andere studies onderzochten de toekomst van online reisbureaus, stedelijk toerisme in de context van het 'Overtoerisme debat' of de impact van de covidcrisis op hospitality en reizen.</p> |

### 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-opstalingsaanvraag 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 Haaga Helia 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 2024 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                                                                                          | 0                                                                                          |

## Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

### Personele inzet<sup>1</sup>

| Categorie*                                                                                                | Totaal aantal (N)                  | Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|
| Lectoren                                                                                                  | 6                                  | 5,1                                        |
| Onderzoekers en docentonderzoekers                                                                        | 7                                  | 2,4                                        |
| Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)                                                     | 2                                  | 1,6                                        |
| Promovendi                                                                                                | 1                                  | 0,4                                        |
| Postdocs                                                                                                  | 0                                  | 0                                          |
| Onderzoeksondersteuning                                                                                   | 1                                  | 1                                          |
| <b>Totaal onderzoekspersoneel</b>                                                                         | <b>17</b>                          | <b>10,5</b>                                |
| Aanstelling lectoren                                                                                      | 83% lectoren met vaste aanstelling | 17% lectoren met tijdelijk contract        |
| Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)                                           | 0,85                               |                                            |
| Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut <sup>2</sup> | 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.

<sup>1</sup> Peildatum 31 december van het jaar.

<sup>2</sup> Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

## Bijlage 2

# Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

In overeenstemming met de CAO HBO, dient HTH jaarlijks 1.41% van het getotaliseerd jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM) te besteden. De doelen voor het zogenaamde DAM budget worden jaarlijks vastgesteld en beschikbaar gesteld voor medewerkers.

Deze (DAM) doelen worden in het lokale cao-overleg met vakbonden vastgesteld. Jaarlijks worden de uitnutting en ervaringen van het voorgaande jaar geëvalueerd. De doelen waar DAM budget aan besteed kan worden staan in de cao in hoofdstuk K benoemd.

### Vervallen DAM-doelen

Met betrekking tot de DAM-doelen voor 2024 hebben vakbonden aangegeven dat doelen met name in het kader van mobiliteit niet langer vanuit de DAM regeling in 2024 konden worden gefaciliteerd.

Mobiliteitsdoelen vielen in 2022 en 2023 binnen de DAM regeling als een introductie periode om gezonde mobiliteit een boost te geven, maar vallen vanaf 2024 onder financiering van HTH.

Dit geldt eveneens voor de kosten voor pensioenaanvulling tijdens ouderschapsverlof. Het pensioen wordt automatisch doorbetaald op basis van de volledige aanstelling bij ABP, waarbij HTH deze kosten voor haar rekening neemt.

### Nieuwe Dam doelen

Voor 2024 zijn nieuwe DAM-doelen voorgedragen worden naast of ter aanvulling op medewerkers vitaliteit. Dit is overkoepelend medewerkers "well-being" geworden.

In 2023 is er een enquête gestuurd aan alle medewerkers ter evaluatie van de DAM doelen en bestedingen, waarin medewerkers ook nieuwe doelen konden inbrengen.

Mede naar aanleiding van de resultaten uit deze enquête is in overleg met de vakbonden gekomen tot het volgende resultaat voor de DAM-doelen voor 2024 en mogelijk 2025:

| DAM doel voorstel                                                     | Resultaat                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitbreiding van sportvergoeding met well-being opties ter ontspanning | Akkoord en bedrag voor 2024 verhoogd                                                      |
| Workshop Work-life balance behouden tijdens mantelzorg                | Akkoord voor uitrol in 2025                                                               |
| Workshop "De impact van menopauze"                                    | Akkoord en uitgerold in 2024 met opvolging in 2025                                        |
| Museumjaarkaart                                                       | Akkoord voor 2024, om te evalueren of dit in 2025 stopt of doorgang vindt.                |
| Stoelmassage op de werkvloer                                          | Akkoord en uitgevoerd in 2024, ter evaluatie of dit doel in 2025 stopt of doorgang vindt. |

De DAM doelen van 2024 zijn positief ontvangen door medewerkers en als volgt benut:

- 72% medewerkers hebben gebruik gemaakt van sport en well-being
- 63% medewerkers hebben gebruik gemaakt van museumjaarkaart
- 100%\* gebruik menopauze workshops (\*maximaal aantal deelnemers per sessie)
- 90-100% gebruik stoelmassages

Doelen die niet in 2024 ingeregeld konden worden, zullen in 2025 ingezet worden. Dit is het geval bij workshop work-life balance behouden met mantelzorg.

In November is met de vakbonden overeengekomen dat eventuele onderbesteding van 2024 en 2023 in de vorm van een eenmalige uitkering aan alle medewerker zou plaatsvinden. Begroting en uitnutting van de DAM-gelden is in onderstaand overzicht weergegeven:

| Decentrale arbeidsvoorwaarden                                  | Omschrijving                                                                                           | Begroting 2024   |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Totale besteding decentrale arbeidsvoorwaarden middelen</b> | <b>1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen te begroten</b>                                            | <b>€ 221.000</b> |
| 1a Collectieve IPAP- verzekering                               | Premie voor dekking van (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid                                          | € 47.000         |
| 1b Aanvulling loon tijdens ouderschapsverlof en adoptie verlof | Bij gedeeltelijk betaald ouderschapsverlof, partnerverlof en adoptieverlof het loon aanvullen tot 100% | € 30.000         |
| 2 Sport en well-being vergoeding                               | Sport en well-being vergoeding a.d.h.v. werkelijk gemaakte kosten                                      | € 90.000         |
| 3 Pensioeninzicht                                              | ABP Workshop interactief (kosten zijn voor catering van de workshop)                                   | € 400            |
| 4 Aanvullend gezondheidsbeleid                                 | Fruit gratis verstrekken op de werkplekken                                                             | € 8.000          |
| 5 Aanvullend gezondheidsbeleid                                 | Workshop "Behoud een gezonde werk-privé-balans in combinatie met mantelzorg)                           | € 4.500          |
| 6 Aanvullend gezondheidsbeleid                                 | Workshop "De impact van menopauze"                                                                     | € 4.500          |
| 4 Aanvullend gezondheidsbeleid                                 | Stoelmassage op de werkvloer                                                                           | € 10.000         |
| 8 Ontspanning en Well-being buiten de werkvloer                | Museumjaarkaart voor culturele ontspanning en ontwikkeling                                             | € 20.000         |
| <b>Uitgave DAM doelen 2024</b>                                 | <b>Daadwerkelijke uitgaven</b>                                                                         | <b>€ 182.000</b> |
| Onderbesteding 2024                                            |                                                                                                        | € 38.450         |
| Onderbesteding 2023                                            |                                                                                                        | € 51.907         |
| Totale onderbesteding 2023 en 2024                             |                                                                                                        | € 90.357         |
| Eenmalige uitkering (2024)                                     | Totaal uitgekeerd aan medewerkers                                                                      | € 90.545         |
| <b>Totale uitgaven DAM 2024</b>                                | <b>Daadwerkelijke uitgaven DAM en eenmalige uitkering om onderbesteding 2023 en 2024 te verwerken</b>  | <b>€ 273.095</b> |

Vanuit 2023 was er een onderbesteding van €57.130 en in 2024 was er een onderbesteding van €38.450. In totaal was er een onderbesteding van €90.357. Deze is in Januari 2025 uitgekeerd als eenmalige uitkering aan alle medewerkers. Medewerkers hebben een bedrag van €375 ontvangen op basis van fulltime of naar rato o.b.v. parttime dienstverband.

Het in totaal te begroten budget voor DAM-doelen voor 2024 was €221.000. Met de onderbesteding van 2023, zijnde €51.907, komt dit uit op €272.907. In 2024 is er een totale besteding van DAM-doelen geweest van € 273.095.

## Bijlage 3

# Kwaliteitsafspraken rapportage 2024

# 1. Evaluatie Kwaliteitsafspraken 2024

## 1.1 Inhoudelijke focus van de Kwaliteitsafspraken 2024

In 2024 richtte de inhoudelijke focus zich op het behalen van de gestelde doelen binnen de verschillende projecten. De Student Support Manager begeleidde de projectleiders bij de afronding en integratie van projecten in de reguliere bedrijfsvoering.

In samenspraak met de Student Support Manager en betrokken stakeholders heeft de Dean en lid van het College van Bestuur besloten over de voortzetting van verschillende projecten richting 2025, gebaseerd op het Instellingsplan en de algemene doelstellingen van Hotelschool The Hague. Digitalisering, investering in Leven Lang Leren, studenttevredenheid en SDG/ESG vormden hierbij belangrijke pijlers.

De beoordeling van de projecten eind 2024 resulteerde in een aantal projecten die volledig in de reguliere bedrijfsvoering zijn geïntegreerd, terwijl andere projecten als zelfstandige initiatieven zullen doorgaan vanaf 2025, zoals beschreven in hoofdstuk 5 van deze bijlage.



## 1.2 Managementfocus van de Kwaliteitsafspraken

### Herziene structuur

De beslissing om de Kwaliteitsafspraken onder één manager te plaatsen, bleek zowel op inhoudelijk als procesmatig niveau tot voordelen te leiden. Communicatie met alle stakeholders werd gestroomlijnd en besluitvorming kon efficiënter plaatsvinden.

De samenwerking en kennisdeling tussen projecten werd verbeterd, zoals te zien was in het GenZ-onderzoek. Dit onderzoek werd uitgevoerd binnen het project professionalisering van docenten in plaats van het tutor office, waardoor medewerkers van Hotelschool The Hague beter werden voorbereid op de behoeften van deze generatie.

Daarnaast werden projectleiders niet alleen verantwoordelijk voor de inhoud maar ook voor het budgetbeheer van hun projecten, wat zorgde voor een transparanter financieel proces.

Aangezien 2024 het laatste jaar was van de Kwaliteitsafspraken, lag de nadruk op afronding en/of integratie in de reguliere bedrijfsvoering. Daarom vonden er tweemaal per jaar individuele evaluaties plaats tussen de verantwoordelijke manager, projectcoördinator en projectleiders. Tevens werden er driemaandelijks bijeenkomsten gehouden met de Dean en lid van het College van Bestuur om de voortgang en financiële verantwoording te bespreken. Een overzicht van de betrokken stakeholders staat in het overzicht hieronder:

### Bij kwaliteitsafspraken betrokken stakeholders

| Name project                                                       | Name                     | Function                  |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Overall organisation                                               | Lydia Uyterlinde         | Overall Coordination      |
| Overall organisation                                               | Isabel Veth- Barchewitz  | Overall Coordination      |
| Blended Learning                                                   | Navneet Rathee           | Project Lead              |
| Real Life Cases                                                    | Jan Huizing              | Project Lead              |
| Sustainable Development Goals                                      | Simone Williams          | Project Lead              |
|                                                                    | Arjan van Rheede         | Project Lead              |
| Customised Student Support                                         | Marion Suner             | Project Lead              |
|                                                                    | Mark Koning              | Project Lead              |
| Improving placement experience                                     | Dominique ter Meulen     | Project Lead              |
| Study Success                                                      | Silvia Paoletti          | Project Lead              |
| Extra Mile Office                                                  | Isabel Veth - Barchewitz | Project Lead              |
|                                                                    | Jasper Quarre            | Student Assistant         |
|                                                                    | Andreea Viscu            | Student Assistant         |
| Pre-Master & Specialisations                                       | Luuk Albers              | Project Lead (Pre-Master) |
|                                                                    | Simone Williams          | Project Lead (Minors)     |
| Invest in virtual learning                                         | Navneet Rathee           | Project Lead              |
| Invest in virtual learning                                         | Meike Ziemann            | Student Assistant Dx Hub  |
| "Extra time professionalisation & Customised Learning Development" | Reinier van Dieren       | Project Lead              |

### Kwaliteitsafspraken Inspiratiedagen

Zoals hierboven vermeld, was het doel voor 2024 om de projecten af te ronden en/of te integreren binnen Hotelschool The Hague. Daarom werd besloten af te stappen van de in eerdere jaren georganiseerde Kwaliteitsafspraken Inspiratiedagen, waarbij updates werden gedeeld met de hele community en groepsdiscussies werden gehouden.

Het idee was om meer te focussen op individuele bijeenkomsten met elke projectleider, waarin de voortgang van elk project gedetailleerd kon worden besproken. Dit diende het doel om de mijlpalen van de projecten effectief af te ronden.

Tijdens deze bijeenkomsten konden verzoeken om hulp eenvoudiger worden behandeld. Op deze manier konden we garanderen dat sommige projecten in 2025 voortgezet worden. Om ervoor te zorgen dat de hele community van Hotelschool The Hague op de hoogte blijft van de voortgang, is dit verslag in deze bijlage gedeeld met de verschillende stakeholders en is het opgesteld in afstemming met de projectleiders.

### Managementrapportagesysteem

Hoewel we nog steeds de voordelen zien van het Monday.com-systeem met betrekking tot de transparantie door de uniforme budgettering, planning, voortgang, zelfevaluatie en feedback van elk projectteam, hebben we het rapportagesysteem gewijzigd naar individuele vergaderingen met bijbehorende presentaties, aangezien sommige projecten meer discussie vereisten dan andere.

Daarnaast vond Hotelschool The Hague het belangrijk dat projectleiders in het laatste jaar hun tijd effectiever konden besteden aan inhoudelijke zaken in plaats van bureaucratie en administratie.

## 2. Realisatie projecten 2024 op hoofdlijnen

### Realisatie kwaliteitsafspraken op hoofdlijnen

| Thema                                                  | Project                          | Realisatie 2024                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Thema 1:</b><br>Intensief en kleinschalig onderwijs | Blended Learning                 | DxHub Meetings (digital transformation)                                                                                            |
|                                                        | Real Life Cases                  | Project afgerond                                                                                                                   |
|                                                        | Sustainable Development Goals    | Realisatie van 2 Eden Gardens                                                                                                      |
| <b>Thema 2:</b><br>Begeleiding van studenten           | Customised Student Support       | Nieuwe vereenvoudigde opzet van de tutoeren                                                                                        |
|                                                        | Improving Placement Experience   | Project afgerond                                                                                                                   |
| <b>Thema 3:</b><br>Studie succes                       | Learning Community Study Success | Duidelijk positief effect op bachelorrendement                                                                                     |
|                                                        | Lycar Knowledge Sharing          | Project afgerond                                                                                                                   |
| <b>Thema 4:</b><br>Educatieve differentiatie           | Pre-master & Specialisations     | Project afgerond<br>Minoren succesvol ingebed in het reguliere curriculum.<br>In 2024 het eerste lustrum van de pre-master gevierd |
|                                                        | The Extra Mile                   | Tedx event, internationaal voetbal toernooi, 12 actieve Clubs                                                                      |
|                                                        | Customised English Training      | Project afgerond                                                                                                                   |

| Thema                                                               | Project                                           | Realisatie 2024                               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Thema 5:</b><br>Onderwijsfaciliteiten                            | Invest in virtual learning - Hotelschool Anywhere | Volledig gedigitaliseerde examen cyclus       |
| <b>Thema 6:</b><br>Professionalisering van docenten en instructeurs | Extra Time Professionalisation                    | 130 registraties op het interne leer platform |
|                                                                     | Customised Learning Development                   |                                               |

#### Realisatie 2024 per project en thema

| Project                                           | Realisatie per project | Realisatie per thema |
|---------------------------------------------------|------------------------|----------------------|
| Blended Learning                                  | € 413.354              | € 642.162            |
| Real Life Cases                                   | € 0                    |                      |
| Sustainable Development Goals                     | € 228.808              |                      |
| Increased Customised Student Support              | € 112.085              | € 219.785            |
| Improving Placement Experience                    | € 107.700              |                      |
| Learning Community Student Success                | € 135.900              |                      |
| Pre-master and Minors                             | € 258.510              | € 343.791            |
| The Extra Mile                                    | € 85.281               |                      |
| Invest in virtual learning - Hotelschool Anywhere | € 434.971              | € 434.971            |
| Extra Time Professionalization                    | € 254.426              | € 323.161            |
| Customized Learning Development                   | € 68.735               |                      |
| <b>Totaal bedrag</b>                              | € 2.099.769            | € 2.099.769          |

## 3. Financieel Overzicht 2024

### 3.1 Realisatie kalender jaar 2024

In 2024 heeft Hotelschool The Hague in het kader van de kwaliteitsafspraken € 2.702.000 ontvangen. Hotelschool The Hague heeft in de periode 2015-2017 eigen middelen geïnvesteerd om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, als onderdeel van de Studievoorschotwet, overeengekomen tussen de Hogescholen en het Ministerie van Onderwijs. Een van de pre-investeringen was de aanstelling van 5,5 FTE extra docenten om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Deze extra FTE's zijn in de loop der jaren behouden en maken deel uit van de kwaliteitsafspraken tot en met 2024.

In 2019 werd in het meerjaren budget gerekend met een gemiddelde loonsom van €90.000 per FTE per jaar. Dat resulteerde toen in een totale pre-investering van €495.000. In 2024 was de gemiddelde loonsom, als gevolg van wijzigingen in de Collectieve Arbeidsovereenkomst sinds 2019, €107.700. Voor 2024 komen de pre-investeringen dan op €592.350

### Besteding projecten

Dat betekent dat er in 2024 €2.109.650 (€ 2.702.000-€592.350) beschikbaar was voor de uitvoering van de projecten.

Er is in totaal €2.099.769 uitgegeven aan de projecten, wat betekent dat er in totaal €9.881 euro niet is besteed.

Van de €2.099.769 is €342.105 besteed aan operationele out of pocket kosten en investeringen en €1.757.665 aan personele kosten (16,32 FTE's)

Vergeleken met 2023 (13,6 FTE's) is het aantal FTE's ingezet voor de kwaliteitsafspraken toegenomen met 2,72 FTE's. Vergeleken met de initiële meerjarenbegroting uit 2019 is het aantal ingezette FTE's 4,02 hoger. Dit past in het beeld na de aanpassing van de kwaliteitsafspraken in 2022 om meer in de zetten op human resources dan in systemen en licenties om zo de vernieuwing in te zetten en te bestendigen. Dientengevolge waren de operationele out of pocket kosten en investeringen in 2024 met €342.105 lager dan het budget van €488.000,-

### Project realisatie naar FTE en operationele uitgaven 2024

| Project                                         | Realisatie<br>totaal | FTE<br>totaal      | OPS<br>totaal    | FTE          |
|-------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------|
| Blended Learning                                | € 413.354            | € 335.283          | € 78.071         | 3,11         |
| Real Life Cases                                 | € 0                  | € 0                | € 0              | 0,00         |
| Sustainable Development Goals                   | € 228.808            | € 165.120          | € 63.688         | 1,53         |
| Increased Customised Student Support            | € 112.085            | € 110.590          | € 1.495          | 1,03         |
| Improving Placement Experience                  | € 107.700            | € 107.700          | € 0              | 1,00         |
| Learning Community Student Success              | € 135.900            | € 107.700          | € 28.200         | 1,00         |
| Pre-master and Minors                           | € 258.510            | € 257.010          | € 1.500          | 2,39         |
| The Extra Mile                                  | € 85.281             | € 50.537           | € 34.744         | 0,47         |
| Invest in virtual learning Hotelschool Anywhere | € 434.971            | € 391.935          | € 43.036         | 3,64         |
| Extra Time Professionalization                  | € 254.426            | € 164.555          | € 89.871         | 1,53         |
| Customized Learning Development                 | € 68.735             | € 67.235           | € 1.500          | 0,62         |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>€ 2.099.769</b>   | <b>€ 1.757.665</b> | <b>€ 342.105</b> | <b>16,32</b> |

## 4. Gedetailleerde projectupdate

### 4.1 Thema 1: Intensief en kleinschalig onderwijs

#### Blended Learning

Een van de belangrijkste onderdelen van dit project is de voortdurende digitale transformatie van Hotelschool The Hague, haar interne organisatie, onderwijsprogramma's en individuele vakken. De Dx (Digital Transformation) Hub deelt hieronder haar prestaties, maar ook de verbeterpunten waarop de focus zal liggen vanaf 2025 en verder.

We zijn trots op onze Dx Hub-bijeenkomsten, waar studenten, medewerkers en professionals uit het bedrijfsleven en andere scholen aan deelnamen. Onze docenten presenteerden vakken zoals Data Analytics (jaar 1), Revenue Management (jaar 2) en Ondernemerschap (jaar 2), waarmee ze medewerkers, studenten, externe partijen uit de hospitality sector, maar ook daarbuiten inspireerden. Daarnaast heeft de DxHub een sleutelrol gespeeld in het vergroten van het bewustzijn over het AI-beoordelingsbeleid en het ondersteunen van de professionalisering van onze docenten, in samenwerking met het HTH Learning & Development-team en het Privacy Safety & Information Security team tijdens AI-bijeenkomsten.

Tijdens deze sessies deelden collega's innovatieve ideeën en promoveerden deze via presentaties. Dit inspireerde onze community om te innoveren, van elkaar te leren, directe waardering te ontvangen voor hun harde werk en interne 'beacons' van innovatie te worden, waardoor medewerkers en docenten werden geënthousiasmeerd. Verder was het organiseren van het Meta evenement (AR/VR in Hospitality) een ander hoogtepunt van de DxHub op onze campus in Amsterdam.

Een belangrijke mijlpaal was het werken aan het Npuls-programma (subsidie)voorstel samen met verschillende betrokkenen. We beschouwen dit als een succes vanwege de nauwe samenwerkingscultuur die is ontstaan tijdens het gezamenlijk opstellen van het document. Door het ontplooiën van activiteiten die in de ogen van de deelnemers aantrekkelijk zijn en toegevoegde waarde leveren is er een sterk 'pull effect' gecreëerd, en de organisatie weet nu waar ze de DxHub kan vinden en begrijpt de algehele focus en doelstelling ervan, waarbij de DxHub fungeert als een 'enabler' op zowel operationeel support als visie en strategie niveau.



Er zijn echter ook belangrijke factoren die we verder moeten onderzoeken, zoals het bepalen van de werkelijke impact van deze initiatieven en te zorgen voor succesvolle voortzetting hiervan. Het is ook cruciaal om innovatie en verandering met open armen te omarmen en een bijdrage te leveren aan de implementatie van het nieuwe landelijke opleidingsprofiel voor hospitalityonderwijs en training & ontwikkeling programma's voor medewerkers.

Voor nu, met onze primaire focus op het NPuls-programma, de oprichting en bekendheid van de DxHub, de gecreëerde aantrekkingskracht binnen de gemeenschap en de integratie van input uit de sector, zijn we trots op wat we hebben bereikt.

### Real Life Cases

Door een effectieve afronding van dit project aan het einde van het kalenderjaar is het met succes ingebed in de lopende bedrijfsvoering van Hotelschool The Hague. Studenten, collega's en externe belanghebbenden profiteren van de inspanningen binnen dit project, en daarom is het een geweldige showcase van hoe nuttig de extra financiering van de kwaliteitsafspraken was voor Hotelschool The Hague en haar gemeenschap. Het project zal twee keer per jaar worden gemonitord en is opgenomen in de cyclus van de beoordeling van de vakken in het onderwijs.

### Sustainable Development Goals (Duurzame Ontwikkelingsdoelen)

Via de kwaliteitsafspraken hebben we een nieuwe definitie van gastvrijheid kunnen uitdragen. Echte gastvrijheid betekent dat we de wens hebben om een positieve verandering in de samenleving teweeg te brengen; het natuurlijk en sociaal kapitaal, waarvan we afhankelijk zijn, te beschermen, respecteren en herstellen; en te streven naar een bedrijfsmodel in de sector dat oprechte betrokkenheid en welzijn voor iedereen toont. Onze focus lag daarom op het verder integreren van de Sustainable Development Goals in het onderwijs aan Hotelschool The Hague onder het thema 'Hospitality for a Better World'.

We hebben kunnen investeren in twee EDEN-tuinen op onze campussen in Amsterdam en Den Haag. In deze tuinen konden onze studenten samen met onze docenten hun eigen kruiden, groenten en fruit zaaien, kweken en oogsten. Volgens de principes van "Farm to Fork" leren onze studenten over het belang van seizoensgebonden producten en een korte voedselketen. Dit was een waardevolle toevoeging aan ons praktijkonderwijs, waarbij de verse kruiden, groenten en fruit worden gebruikt in onze outlets, waaronder ons



fine dining-restaurantconcept Le Début. De tuin omvat een kleine kas, een buitenterras en een mobiele keuken, waardoor we een sociale ruimte hebben gecreëerd voor interne en externe evenementen. Dit biedt een platform om bewustwording te vergroten over duurzaamheid gerelateerde thema's zoals de eiwittransitie, voedselverspilling, bodemgezondheid, composteren en regeneratie.

Met de oprichting van EDEN konden we ook de nieuwe F&B-strategie van Hotelschool The Hague, SENSE, ondersteunen. SENSE richt zich op het gebruik van seizoensgebonden producten in lijn met de 80|20- principes van de Nederlandse keuken, pleit voor transparante en ethische voedselinkoop, legt de nadruk op gezondheid en biedt onze gasten voedzame keuzes. Daarnaast steunt het lokale gemeenschappen en alumni en zorgt het ervoor dat we altijd aangename eet- en drinkervaringen creëren.

Deze strategie bestaat uit vijf principes:

#### *Seasonal (Seizoensgebonden)*

Ons concept van seizoen gebondenheid benadrukt het belang van het inkopen en consumeren van voedsel dat lokaal wordt geproduceerd, waardoor duurzaamheid wordt bevorderd door lokale boeren en producenten te ondersteunen en de milieubelasting van langeafstandstransport te verminderen. Dit sluit ook aan bij lokale tradities, waarbij lokaal voedsel bijdraagt aan een gevoel van identiteit en een unieke, authentieke culinaire ervaring biedt. Binnen onze outlets promoten we waar mogelijk onze 'Local Heroes' – leveranciers binnen de directe omgeving van zowel Campus Amsterdam als Den Haag. Onze huidige 'Local Heroes' zijn:

- Boeren van Amstel (Regio Amsterdam)
- Kesbeke Pickles (Amsterdam)
- Koppert Cress (Monster)

- Schulp Juices (Breukelen)
- Ulmus Sourdough Bakery (Amsterdam)
- Hotelschool The Hague Honey (Amsterdam & Den Haag)
- Driessen Meats (Hilversum)

#### *Ethical (Ethisch)*

We beseffen dat ethische voedsel- en drankkeuzes rekening houden met sociale, culturele, ecologische en morele aspecten. Deze keuzes streven ernaar schade te minimaliseren en een positieve impact te creëren voor mens en planeet.

We selecteren producten die op milieuvriendelijke wijze worden geproduceerd, met minimale impact op ecosystemen, biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen. Een goed voorbeeld is onze leverancier Remeker Kaas in Lunteren, waar Jan Dirk en zijn familie rauwmelkse korstkaas produceren met melk van hun eigen Jersey-koeien. De koeien worden gevoed met gras en een beperkte aanvulling van onbewerkte producten zoals haver en rogge. Sinds 2004 werken zij volledig zonder antibiotica.

We streven naar biologisch certificeringen zoals Fair Trade of Marine Stewardship Council (MSC) om duurzame keuzes te waarborgen. Ook kiezen we producten die eerlijke arbeidspraktijken ondersteunen, zodat werknemers in de voedselketen ethisch worden behandeld en eerlijk worden betaald.

Daarnaast bevorderen we initiatieven om voedselverspilling te minimaliseren, zoals het ondersteunen van bedrijven die verpakkingsafval verminderen en het stimuleren van bewuste consumptie. Bovendien beschouwen we het verminderen van dierlijke eiwitten en het opnemen van meer plantaardig voedsel in onze menu's als een ethische keuze, omdat dit vaak een lagere ecologische impact heeft.

#### *Nutritious (Voedzaam)*

Voeding is belangrijk en daarom kiezen we altijd voor 'whole foods' – voedingsmiddelen die minimaal bewerkt zijn. Voorbeelden hiervan zijn verse groenten en fruit, magere eiwitten en noten. We promoten ook volle granen zoals haver en volkoren tarwe, die meer vezels en voedingsstoffen bevatten dan geraffineerde granen. We beperken toegevoegde suikers en geven de voorkeur aan dranken met weinig of geen toegevoegde suikers. Voedzame voedingskeuzes zijn keuzes die essentiële voedingsstoffen leveren ter ondersteuning van de algehele gezondheid en het welzijn. In onze outlets streven we naar een uitgebalanceerd dieet dat een variatie aan voedingsmiddelen uit verschillende voedselgroepen bevat.

#### *Supportive (Ondersteunend)*

Onze voedselvisie moet lokale gemeenschappen en partners ondersteunen. We nemen initiatieven om gemeenschapsevenementen rondom voedsel te organiseren, zoals food festivals, kookworkshops en voedsel donaties voor hulpbehoevenden. We streven ernaar dit te doen met overvloedig voedsel om voedselverspilling te verminderen. Deze evenementen bevorderen sociale interactie en versterken de maatschappelijke betrokkenheid van onze studenten en medewerkers.

Onze gemeenschapsgerichte voedselkeuzes gaan verder dan persoonlijke voorkeuren en houden rekening met hoe individuele beslissingen de lokale gemeenschap positief kunnen beïnvloeden, waardoor duurzaamheid, veerkracht en sociale cohesie worden bevorderd. Een geweldig voorbeeld hiervan is onze leverancier De Koek Fabriek. Dit bedrijf gelooft dat iedereen de kans moet krijgen om deel te nemen aan de maatschappij en werkt volgens een 'open hiring'-beleid, waarmee mensen een tweede kans krijgen op de arbeidsmarkt.

#### *Enjoyable (Plezierig)*

Onze SENSE-waarden kunnen alleen worden bereikt als eten en drinken een ervaring creëert en plezier brengt. We moedigen nieuwe culinaire technieken aan, zoeken naar ingrediënten met een authentiek verhaal, en streven ernaar culturele betekenis te geven aan wat we serveren. Daarbij creëren we positieve ervaringen en herinneringen. Tegelijkertijd hechten we veel belang aan de context waarin voedsel wordt geconsumeerd.

Samen eten met dierbaren, speciale gelegenheden vieren en verhalen delen tijdens een maaltijd geven betekenis aan ons eten en prikkelen onze zintuigen. *'This will bring SENSE to our food and food to our SENSES'*. Wij zijn trots om samen te werken met en een ondersteunende rol te spelen voor het Hotelschool The Hague Food & Beverage-team bij de realisatie van dit project in onze outlets. Het is voor ons logisch ('It makes SENSE') om een rolmodel te zijn en de volgende generatie hospitality leaders op te leiden volgens deze belangrijke principes.

Via deze strategie ondersteunen we diverse evenementen die gekoppeld zijn aan het praktijkonderwijs van Hotelschool The Hague. Onder de 'Local heroes' paraplu organiseren we evenementen met onze Food Truck, waar studenten lokale ingrediënten in de schijnwerpers zetten binnen een evenementmenu. Deze evenementen vonden plaats in appelboomgaarden, zuivelboerderijen, rundveebedrijven en kassen binnen een straal van 20 km van onze campussen.

Daarnaast zijn een zestal evenementen georganiseerd in de multiculturele wijk Oud-West in het kader van 'STREETS of Amsterdam' om haar eettradities te vieren.

Onze studenten organiseerden een tweedaagse fondsenwerving voor de overstromingsslachtoffers van Valencia. Ze serveerden een speciale vegetarische paella vanuit de food truck, waarbij alle opbrengsten – mede dankzij SDG-ondersteuning – rechtstreeks naar de mensen in Valencia gingen.

### Tot slot

Hotelschool The Hague heeft op strategisch niveau besloten zich aan te sluiten bij de UN PRME Association. PRME (Principles for Responsible Management Education) is een door de Verenigde Naties gesteund initiatief dat duurzaamheid binnen het bedrijfs- en managementonderwijs wil bevorderen via zeven kernprincipes.

Dit sluit aan bij het institutioneel plan van Hotelschool The Hague en biedt ons educatieve middelen en ondersteuning op het gebied van duurzaamheidsrapportage.

Daarnaast werken we aan de oprichting van een Sustainability Hub, waar we duurzaamheidskwesties kunnen bespreken en trainingen en ontwikkelingsprogramma's voor medewerkers kunnen aanbieden. Een module over de SDG-principes is ontwikkeld voor nieuwe medewerkers in samenwerking met HTH Learning.

Alle inspanningen van de afgelopen jaren zijn terug te zien in het huidige curriculum van Hotelschool The Hague. SDG's zijn een vast onderdeel van het programma geworden en zullen vanaf 2025 in verschillende jaren van het curriculum aan de orde komen. Het doel is om de integratie van SDG's in het curriculum verder te intensiveren, waarbij de planning en uitvoering onder de verantwoordelijkheid van de jaar managers zal vallen.

Naast onze campusinspanningen richten we ons ook wereldwijd op de Duurzame Ontwikkelingsdoelen, onder andere via de Sustainable Hospitality Challenge (SHC). Aan de 2024 editie hebben 76 internationale universiteiten en hotelscholen deelgenomen. Hieronder worden de mijlpijlen van de SHC nader beschreven.

### ***Nieuwe sponsors en partnerschappen***

MEWS en Guest Supply (onderdeel van Sysco) zijn toegetreden als sponsors. UN Tourism (voorheen UNWTO) en de Caribbean Tourism Organization versterken onze missie om toegankelijkheid in minder-bedeelde regio's te verbeteren.

QUO sponsort onze rebranding (ter waarde van €20.000) en financiert volledig de ontwikkeling en onderhoud van onze nieuwe website (€15.000), inclusief uitgebreide coaching voor de finalisten van 2024.

### ***Wereldwijde & regionale halve finales***

Voor het eerst organiseerden we halve finales op drie continenten – in Bangkok, Montreux en Miami – in samenwerking met lokale universiteiten. Dit werd beoordeeld door een panel van 30 prominente juryleden uit de sector.

### ***Eerste publieke stemronde***

Via onze nieuwe website hebben we een publieke stemronde gelanceerd, waarbij meer dan 5.000 stemmen wereldwijd werden uitgebracht, wat de betrokkenheid en zichtbaarheid van duurzame hospitality-oplossingen aanzienlijk vergrootte.

### ***Investors' Nest op World Travel & Tourism Council (WTTC)***

In samenwerking met de WTTC lanceerden we de eerste Investors' Nest, een innovatief platform waar studentenprojecten gepresenteerd werden aan invloedrijke investeerders in de hospitalitysector.

De jury bestond uit o.a. Greg O'Hara (oprichter & Senior Managing Director Certares & WTTC-voorzitter) en Zubin Karkaria (oprichter & CEO, VFS Global & WTTC Executive Committee).

### ***Hoogwaardige investeringen***

Twee door studenten gepresenteerde projecten kregen zes-cijferige investeringen: Dynapath (Kinetische tegels van gerecycled plastic die elektriciteit opwekken via voetstappen) en PZYLO (Innovatieve textielmix van zeolietkatoen en Jamaicaanse bamboestof, die luchtvervuiling en geuren absorbeert).

VFS Global speelde een belangrijke rol in het aantrekken van investeerders, wat het vertrouwen van het bedrijfsleven in onze finalisten onderstreept. Met al deze initiatieven zet Hotelschool The Hague een nieuwe standaard in duurzaam hospitalityonderwijs en blijven we bijdragen aan een betere en duurzamere toekomst voor de hospitalitysector.

## **4.2 Thema 2: Begeleiding van Studenten**

### **Increased Customised student support – Tutor office**

Na een interne evaluatie in 2023 is de opzet van het Tutor Office in 2024 gewijzigd. Tot 2024 werd de functie van tutor toegewezen aan medewerkers voor 0,1 FTE (voor 24 studenten) naast hun gebruikelijke taken.

Dit resulteerde in een grote groep tutoren en een complexe organisatie (meer dan 50 medewerkers betrokken in 2023). Met name het op de hoogte houden van alle tutors van nieuwe richtlijnen en het vinden van afstemming werd een uitdaging. De tutor had doorgaans een vaste groep van 24 studenten waarvoor hij of zij verantwoordelijk was gedurende de jaren. Ervaring leerde echter dat deze werkwijze niet langer optimaal was voor de studenten (bijvoorbeeld bij wisseling van tutor) en de organisatie (veel administratieve lasten).

Een belangrijk punt voor het Tutor Office begin 2024 was de promotie, werving en selectie van een gespecialiseerd team van studietoelichters. Een teambuilding- en trainingsdag was onderdeel van het onboardingproces. Het informeren en afstemmen van alle betrokken medewerkers van beide campussen was een van de belangrijkste agendapunten tijdens de training. Een gespecialiseerd boekingssysteem is ontwikkeld waarin studenten direct een persoonlijke afspraak met een tutor kunnen maken in geval van persoonlijke vragen.

Elke dag zijn er nu tijdslots beschikbaar voor een persoonlijk gesprek. Sinds augustus 2024 is de nieuwe opzet van kracht: het Tutor Office bestaat nu uit 10 medewerkers met een 0,4 FTE-aanstelling. De meeste van deze medewerkers zijn ervaren tutors en brengen uitgebreide kennis en vaardigheden mee naar het team. In de huidige opzet besteedt het vaste team meer tijd aan terugkerende uitdagingen, is beter benaderbaar voor studenten en zijn processen vereenvoudigd. Het idee is dat de tutor nog steeds workshops over studievaardigheden aanbiedt en helpt bij persoonlijke vragen, maar niet langer aan een vaste groep studenten is gekoppeld gedurende de vier jaar. Daarnaast zullen individuele tutors zich specialiseren in bepaalde studie gerelateerde thema's en extra workshops geven (bijvoorbeeld over faalangst of ADHD). Professionalisering van onze tutors in verschillende thema's stond daarom centraal in 2024.

Een inventarisatie van relevante inhoud is gemaakt en meer workshops zullen in de komende maanden worden toegevoegd en een algehele evaluatie van de eerste extra workshops is voorbereid om begin januari af te nemen.

#### **Improving placement experience**

Dit project is begin 2024 afgerond en met succes geïntegreerd in de lopende bedrijfsvoering van Hotelschool The Hague.

De projectleider zal haar rol blijven vervullen binnen het onderwijs en de student journey tijdens de praktijkstage verder evalueren, samen met een vast team van 14 stagebegeleiders.

In 2023 en 2024 is onderzoek uitgevoerd onder de studenten, en dit zal op doorlopende basis worden voortgezet (tweemaal per jaar). Op basis van deze evaluaties zullen operationele en strategische aanpassingen worden doorgevoerd.

## **4.3 Thema 3: Studiesucces**

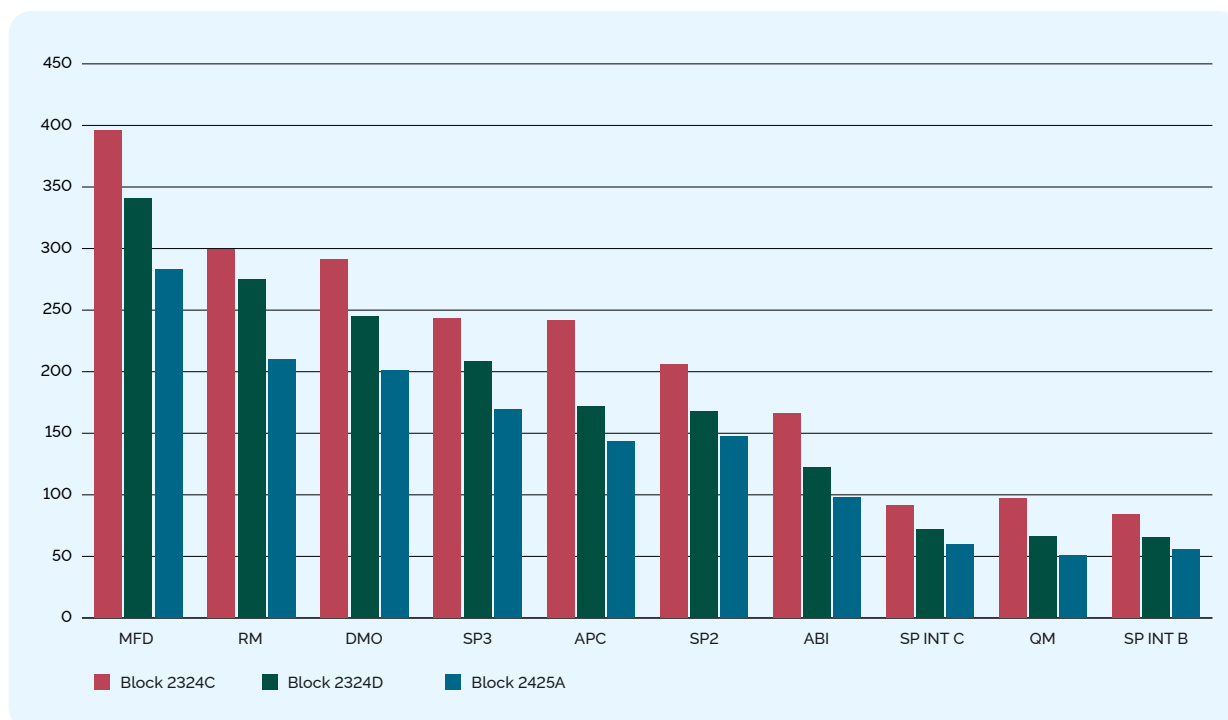
#### **Learning Community Study Success**

In het afgelopen kalenderjaar heeft het Study Success team wekelijkse peer-to-peer sessies georganiseerd voor de meeste vakken uit het oude curriculum. Momenteel zijn 480 studenten lid van de Study Success-sites en op het leer management system MyHotelschool zijn aparte sites beschikbaar voor herkansingsstudenten, waarop updates over vakken en toetsen worden gedeeld. Daarnaast zijn lessen opgenomen en zijn er hulpmiddelen beschikbaar gesteld om studenten te helpen vertrouwd te raken met hernieuwde lesmaterialen en zich beter voorbereid te voelen op de examens.

In het eerste lesblok van 10 weken na de zomervakantie hebben docenten remedial sessies, casestudy-sessies en Q&A-ondersteuning aangeboden voor verschillende vakken (Spaans, Duits, Frans, ABI, MFD, DMO, RM, APC).

Het aantal openstaande toetsen in het oude curriculum is gedaald van 2400 in december 2023 naar 1700 in september 2024. Details hiervan zijn te vinden in de onderstaande grafiek.

## Y2 resitters



Naast het ondersteunen van studenten die moeite hebben met hun studie, willen we ook de prestaties vieren van studenten die uitmuntend presteren. Daarom hebben we een 'recognition dinner' georganiseerd voor de best presterende eerstejaarsstudenten.

Door versterkte persoonlijke begeleiding is het aantal langstudeerders in vier jaar tijd afgenomen van 544 naar 284. Dankzij de inspanningen van het Study Success team is het aantal langstudeerders in 2024 verder afgenomen. We konden 58 studenten ondersteunen bij het afstuderen in dit kalenderjaar door middel van intensieve en gepersonaliseerde begeleiding.

Deze studenten ondervonden moeilijkheden, zowel op persoonlijk als op andere vlakken, waardoor afstuderen een uitdaging werd. Individueel en intensief contact, evenals academische ondersteuning, hebben hierbij een grote meerwaarde gehad.

### LyCar Knowledge sharing

Dit project was reeds in 2023 afgerond en in 2024 met succes geïntegreerd in de lopende bedrijfsvoering van Hotelschool The Hague. LyCar staat voor Launching Your Career en is de afstudeerfase van het bachelor-programma. Dit project richtte zich op de disseminatie van kennis verworven tijdens het afstuderen.

## 4.4 Thema 4: Educatieve Differentiatie

### Extra Mile Office

In 2024 heeft het Extra Mile Office 12 door studenten geleide activiteiten weten te realiseren. Deze activiteiten beslaan verschillende gebieden van extracurriculaire interesses van studenten.

De vijf hoofdthema's blijven gehandhaafd in 2024: leiderschap, Food & Beverage, maatschappelijke verantwoordelijkheid, netwerken en kritisch denken. Het concept achter het Extra Mile Office blijft dat studenten en betrokken medewerkers hun kennis over hospitality gerelateerde onderwerpen kunnen verdiepen, hun netwerk kunnen vergroten, zowel binnen verschillende semesters als met andere hospitalityopleidingen.

Daarnaast krijgen studenten de kans om hun "eigen bedrijf" te runnen met professionele ondersteuning op de achtergrond. Studenten moeten hun activiteiten zelf plannen, promoten, uitvoeren en evalueren, maar dit valt onder de paraplu van het Extra Mile Office.

Het Extra Mile Office helpt met promotie en biedt een jaarlijkse sponsoring van €400 per club. Het uitgangspunt is dat studenten gratis kunnen deelnemen aan deze activiteiten.

In 2024 vonden er 60 interne en externe evenementen plaats onder de paraplu van het Extra Mile Office, allemaal zelfstandig gepland, georganiseerd en uitgevoerd door studenten.

Naast de jaarlijkse TEDx-bijeenkomst met 100 deelnemers en zes externe sprekers, organiseerde een groep van zes studenten de internationale HOFa Cup in Den Haag, waarin verschillende teams van drie internationale hotelscholen tegen elkaar voetbalden.

Naast deze sportieve activiteit was er ook gelegenheid om te netwerken en best practices uit te wisselen tussen studenten en betrokken medewerkers. Dit evenement trok 110 deelnemers van drie internationale hotelscholen.

Binnen het "Extra Mile Plus" label lanceerde het kantoor ook een externe wijncursus, waaraan studenten konden deelnemen tegen een gereduceerd tarief. Na afronding ontvingen ze een officieel wijncertificaat. Deze cursus werd in 2024 twee keer aangeboden.

Daarnaast lag de focus in 2024 op het toekomstbestendig en kostenefficiënt inrichten van het Extra Mile Office. Een voorbeeld hiervan is dat certificaten niet langer in het algemene deel van het student volgsysteem (Osiris) worden opgeslagen, maar direct worden gekoppeld aan de gegevens van de individuele student. Dit biedt betere gegevensbescherming en langdurige toegankelijkheid.

Vanaf 2025 wordt het Extra Mile Office actief gekoppeld aan de studentenverenigingen, om hun netwerk te benutten voor promotiedoeleinden. Daarnaast wordt het Extra Mile Office niet alleen gepresenteerd aan nieuwe studenten van het bachelor programma, maar ook aan de MBA- en MA-studenten op de campus in Amsterdam.

### **Pre-Master & Specialisaties (Minors & Uitwisselingsprogramma)**

Dit project is begin 2024 afgerond en met succes geïntegreerd in de lopende bedrijfsvoering van Hotelschool The Hague.

Het Minor-evenement "Future We Want" is nu een vast onderdeel van de laatste fase van de student journey op campus, voordat studenten aan hun LyCar-traject beginnen. Hier staat 'cross border' kennisdeling centraal. In het academisch jaar 2024 hebben 421 studenten vrijwillig deelgenomen aan 20 activiteiten gedurende twee semesters.

Daarnaast is de Pre-Master nu een vast onderdeel van het studietoeraanbod, naast de minors en het uitwisselingsprogramma. In 2024 namen 55 studenten deel aan het Pre-Master programma.

Hotelschool The Hague werkt nog steeds nauw samen met de volgende universiteiten:

- ABS (Amsterdam Business School) @ Universiteit van Amsterdam
- RSM (Rotterdam School of Management) @ Erasmus Universiteit
- Nyenrode Business Universiteit

Vijf jaar geleden is in samenwerking met deze instellingen een Pre-Master cursus ontwikkeld als onderdeel van de kwaliteitsafspraken. Studenten die deze cursus bij Hotelschool The Hague volgen, kunnen direct doorstromen naar een masteropleiding aan één van deze universiteiten, zonder een extra pre-master te hoeven volgen.

In 2024 vierde Hotelschool The Hague met trots het vijfjarig jubileum van deze cursus. Dit werd gevierd met een netwerkevenement, waarbij alumni van de pre-master, huidige studenten en docenten samenkwamen.

Daarnaast heeft Hotelschool The Hague in 2024 de volledige implementatie van het nieuwe curriculum afgerond. Echter, om te voorkomen dat studenten een kenniskloof ervaren in hun studieprogramma, moesten de vakken Design Based Research en Business English 3 nog worden geïntegreerd in semester 7 voor studenten die deze vakken niet in jaar 1-3 hebben gevolgd.

Een projectteam van 10 collega's werkte in 2024 aan het herontwerp van deze integratie, wat vanaf 2025 zal leiden tot een verbeterde leerervaring voor studenten.

## 4.5 Thema 5: Onderwijsfaciliteiten

### **Investeren in virtueel leren – Hotelschool Anywhere**

Dit project viel samen met blended learning onder één projectleider, wat het proces van digitale transformatie overzichtelijker en efficiënter maakte. Binnen dit project is besloten om de evaluatie van het Learning Management System (Myhotelschool - Sakai) uit te stellen naar 2025. De verdere ontwikkeling van het DxHub en de blended learning-elementen binnen verschillende vakken aan Hotelschool The Hague waren de hoofdprioriteiten van dit kalenderjaar.

In 2025 zal een volledig projectteam worden samengesteld, dat:

1. Het huidige Learning Management System evalueert.
2. De behoeften van de organisatie analyseert.
3. Een aanbesteding doet voor een nieuw systeem.

Daarnaast kan Hotelschool The Hague rapporteren dat 100% van de schriftelijke examens nu digitaal worden afgenomen via de systemen ANS en SchoolYear, mogelijk gemaakt door de samenwerking tussen het EdTech-team en Student Affairs team. De laatste stakeholders (onze zomercursus voor de PIFT, Master en MBA) zijn nu ook volledig papierloos en volledig geïntegreerd in ons studentadministratiesysteem OSIRIS.

Verder is er gewerkt aan de overgang van Monday.com naar SharePoint. Deze beslissing moet leiden tot minder administratieve lasten en efficiëntere communicatie binnen de organisatie en tussen afdelingen. Een volledige evaluatie van Monday.com is uitgevoerd door twee medewerkers, die alternatieven in Teams en SharePoint hebben onderzocht en geïmplementeerd. We geloven dat het gebruik van SharePoint en Teams binnen de hele organisatie zal bijdragen aan een verbeterde efficiëntie in het werkproces.

## 4.6 Thema 6: Professionalisering van docenten en instructeurs

### **Extra tijd voor professionele ontwikkeling & op maat gemaakte leerontwikkeling**

In 2024 heeft HTH Learning aanzienlijke vooruitgang geboekt in de uitbreiding van haar activiteiten. Het team is succesvol geïntegreerd met de HR-afdeling, waardoor het registratie- en goedkeuringsproces voor alle leeractiviteiten via het HR2Day-personeels platform is gestroomlijnd.

Het aanbod op de HTH Learning kalender resulteerde in 130 inschrijvingen voor interne leeractiviteiten.

Daarnaast kregen meer dan 30 collega's individuele begeleiding en sturing in hun persoonlijke ontwikkeling, onder andere via 1-op-1-gesprekken ter ondersteuning van hun groei.

Verschillende kern cursussen zijn gelanceerd en worden op regelmatige basis aangeboden, waaronder:

- Coaching Fundamentals
- Dutch with Ease
- Diner Pensant – inspiratiedinerworkshops
- The Hospitality Experience Day

HTH Learning heeft een workshopserie ontwikkeld over AI en een andere serie over student betrokkenheid in de klas, met zowel interne als externe experts. Daarnaast werd een Masterclass over Generatie Z geleid door een interne expert, die de bevindingen van haar onderzoek presenteerde. Ook de focus op continue digitale vaardighedenontwikkeling werd versterkt met de introductie van een SharePoint-training in samenwerking met een externe partner.

Het Team Foundation-programma werd ontwikkeld en is al ingepland voor vier teams, de eerste sessie vond plaats in november 2024.. Dit programma is bedoeld om de samenwerking binnen teams te versterken. HTH Learning heeft haar interne team van facilitators uitgebreid tot acht collega's, die nu diverse leer-activiteiten ondersteunen.

Bij de evaluatie van het project moeten we concluderen dat de beoogde extra tijd voor professionele ontwikkeling van onze docenten niet in de gewenste mate is gerealiseerd. Hier ligt dus ruimte voor verbetering in 2025. Onze belangrijkste doelstelling dit jaar was het bouwen van een solide basis en structuur voor HTH Learning, zodat we vanaf 2025 op een zeer effectieve manier zoveel mogelijk in onze medewerkers kunnen investeren.

Met het oog op begin 2025 zal HTH Learning de HTH Online Academy en de online cursus Hospitality for a Better World lanceren, beide ontwikkeld en geoptimaliseerd in 2024. Daarnaast zal de nieuwe Foundation Course, een combinatie van bestaande en nieuwe activiteiten op het gebied van didactiek, onboarding en professionele ontwikkeling, in 2025 van start gaan.

HTH Learning heeft zich ontwikkeld tot een solide en betrouwbare partner binnen de organisatie, die voortdurende ontwikkeling stimuleert en nieuwe leermogelijkheden tot leven brengt.

## 5. Vooruitblik op 2025

Hotelschool The Hague is verheugd aan te kondigen dat een aantal projecten vanaf kalenderjaar 2025 wordt geïntegreerd in de lopende bedrijfsvoering. Hieronder worden deze projecten in meer detail beschreven:

### Digital Transformation Hub (DxHub)

De verdere ontwikkeling van blended learning en andere digitale ontwikkelingen zoals AI, VR/AR en robotics is essentieel om het institutionele plan van Hotelschool The Hague voor 2024-2027 verder te versterken en te realiseren. Door onderwijsinnovatie te stimuleren en een innovatiecultuur te bevorderen, zorgt de DxHub ervoor dat onze instelling niet alleen haar strategische doelen voor 2027 behaalt, maar deze zelfs overtreft. Met haar inspanningen benadrukt de DxHub onze toewijding aan toonaangevend hospitalityonderwijs, onderzoek en samenwerking met de sector, waardoor we een topkeuze blijven voor studenten en professionals wereldwijd.

### SDG's - SENSE

Het uitdragen van de nieuwe definitie van gastvrijheid middels het SENSE concept heeft ondertussen een vaste plaats verworven binnen het praktijk- en theorie onderwijs van Hotelschool The Hague.



### Extra Mile

Extra Mile zal als project worden voortgezet, aangezien Hotelschool The Hague het belang van extra-curriculaire activiteiten erkent. Er zal een koppeling worden gemaakt tussen de studentenverenigingen en Extra Mile om te onderzoeken of we een meer diverse groep studenten bij dit concept kunnen betrekken.

### Extra tijd voor professionele ontwikkeling & op maat gemaakte leerontwikkeling

Dit project wordt overgenomen door de HR-afdeling en het HTH Learning team, die de verdere uitvoering onder hun hoede zullen nemen. Een projectleider zal toezien op de gestelde doelen en mijlpalen en zal ervoor zorgen dat de persoonlijke ontwikkelingsplannen van onze collega's worden gemonitord en opgevolgd.

### Tutor Office & Studie Succes

Het Tutor Office en Studie Succes zullen hun diensten voor studenten voortzetten. Momenteel worden de juiste structuur en rapportagelijnen geëvalueerd en herzien. Na deze evaluatie zal een definitieve beslissing worden genomen over de toekomstige werkwijze.

Deel II

# Jaarrekening 2024 geconsolideerd

## Bezoldiging van bestuurders

Behoort bij Jaarverslag 2024

**Stichting Hotelschool Den Haag**

**Jaarrekening, overige gegevens en  
bijlagen**

# Inhoud

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Bestuursverslag</b>                                                | 3  |
| <b>Jaarrekening</b>                                                   |    |
| <b>Geconsolideerde jaarrekening</b>                                   |    |
| Geconsolideerde balans per 31 december 2024                           | 7  |
| Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024                   | 9  |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024                           | 10 |
| Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten | 11 |
| Grondslagen van waardering en resultaatbepaling                       | 16 |
| <b>Overige gegevens</b>                                               |    |
| Model E - verbonden partijen                                          | 34 |
| Informatie Verbonden partijen                                         | 35 |

## **Bestuursverslag**

JAARVERSLAG 2024 – 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 2024.

Ter vergelijking zijn de cijfers over 2023 weergegeven.

### **Vertegenwoordiging**

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

Mr. J.J.J. Vranken, voorzitter  
Mr. R.B.P.M Busser, dean

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die gedurende 2024 als volgt is samengesteld:

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

### **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)

Resultaten enkelvoudige jaarrekeningen zijn de volgende:

|                                                             |                        |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|
| Stichting Hotelschool Den Haag (positief resultaat)         | -222.931               |
| Stichting Internaatsexploitatie (positief resultaat)        | -165.271               |
| Resultaat geconsolideerde jaarrekening (positief resultaat) | <u><u>-388.202</u></u> |

## Accountantscontrole

De accountantscontrole voor 2024 is opgedragen aan Van Ree Accountants. Bij deze geconsolideerde jaarrekening wordt een controleverklaring afgegeven.

Stichting Hotelschool Den Haag,  
d.d. 6 juni 2025

Mr. J.J.J. Vranken

Voorzitter College van Bestuur,  
Hotelschool Den Haag

## **Jaarrekening**

## **Geconsolideerde jaarrekening**

**Geconsolideerde balans per 31 december 2024**  
(na resultaatbestemming)

|                          | Ref | 31/12/2024        |                          | 31/12/2023        |                          |
|--------------------------|-----|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
|                          |     | €                 | €                        | €                 | €                        |
| <i>Activa</i>            |     |                   |                          |                   |                          |
| <b>Vaste activa</b>      |     |                   |                          |                   |                          |
| Immateriële vaste activa | 1   |                   | 0                        | 26.415            |                          |
| Materiële vaste activa   | 2   | <u>22.238.818</u> |                          | <u>24.034.863</u> |                          |
|                          |     |                   | 22.238.818               |                   | 24.061.278               |
| <b>Vlottende activa</b>  |     |                   |                          |                   |                          |
| Vorraden                 | 3   | 168.493           |                          | 96.750            |                          |
| Vorderingen              | 4   | 927.196           |                          | 585.811           |                          |
| Liquide middelen         | 5   | <u>5.091.102</u>  |                          | <u>3.340.333</u>  |                          |
|                          |     |                   | 6.186.790                |                   | 4.022.895                |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>     |     |                   | <u><u>28.425.608</u></u> |                   | <u><u>28.084.172</u></u> |

|                             |     | 31/12/2024        | 31/12/2023        |
|-----------------------------|-----|-------------------|-------------------|
|                             |     | €                 | €                 |
| <i>Passiva</i>              | Ref |                   |                   |
| <b>Eigen vermogen</b>       |     |                   |                   |
| Eigen vermogen              | 6   | 10.628.305        | 10.175.403        |
| <b>Voorzieningen</b>        | 7   | 1.886.459         | 1.645.033         |
| <b>Langlopende schulden</b> | 8   | 3.958.750         | 5.691.929         |
| <b>Kortlopende schulden</b> | 9   | 11.952.095        | 10.571.806        |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>       |     | <u>28.425.608</u> | <u>28.084.172</u> |

## Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024

| <b>BATEN:</b>                     |      | Uitkomst<br>2024      | Begroot<br>2024       | Uitkomst<br>2023         |
|-----------------------------------|------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
|                                   | Ref. | €                     | €                     | €                        |
| <b>Baten</b>                      |      |                       |                       |                          |
| Rijksbijdragen sector HBO         | 12   | 28.200.044            | 26.700.023            | 26.806.238               |
| Overheid subsidies OCW            | 12   | 0                     | 0                     | 703.655                  |
| College-, cursus- en examengelden | 12   | 9.536.688             | 9.111.766             | 8.877.288                |
| Overige subsidies NWO             | 12   | 55.196                | 0                     | 251.458                  |
| Overige subsidies Nuffic          | 12   | 0                     | 0                     | 0                        |
| Contractonderwijs                 | 12   | 47.950                | 0                     | 78.298                   |
| Studentenbijdragen                | 12   | 131.738               | 145.000               | 116.634                  |
| Verkoop (onderwijs) materialen    | 12   | 135.543               | 0                     | 7.261                    |
| Opbrengst catering F&B            | 12   | 1.793.918             | 1.612.500             | 1.705.731                |
| Baten werk in opdracht van derden | 12   | 190.550               | 331.500               | 296.050                  |
| Overige inkomsten                 | 12   | 5.388.051             | 5.040.082             | 4.781.605                |
| <b>Totaal baten</b>               |      | <u>45.479.678</u>     | <u>42.940.871</u>     | <u>43.624.217</u>        |
| <b>Lasten</b>                     |      |                       |                       |                          |
| Personeelslasten                  | 13   | 29.887.681            | 28.062.253            | 29.993.397               |
| Afschrijvingen                    | 14   | 2.473.310             | 2.527.455             | 2.512.268                |
| Huisvestingslasten                | 15   | 6.261.477             | 5.884.702             | 6.538.826                |
| Overige lasten                    | 16   | 6.261.103             | 6.310.571             | 6.513.318                |
| <b>Totaal lasten</b>              |      | <u>44.883.571</u>     | <u>42.784.980</u>     | <u>45.557.810</u>        |
| <b>Saldo baten en lasten</b>      |      | <u>596.107</u>        | <u>155.891</u>        | <u>-1.933.593</u>        |
| Financiële baten en lasten        | 18   | -119.152              | -40.000               | -114.812                 |
| <b>Resultaat</b>                  |      | <u>476.955</u>        | <u>115.891</u>        | <u>-2.048.405</u>        |
| Belastingen                       | 21   | -88.753               | 0                     | -77.147                  |
| <b>Nettoresultaat</b>             |      | <u><u>388.202</u></u> | <u><u>115.891</u></u> | <u><u>-2.125.552</u></u> |

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

|                                                             |     | 31/12/2024 |            | 31/12/2023 |            |
|-------------------------------------------------------------|-----|------------|------------|------------|------------|
|                                                             |     | €          | €          | €          | €          |
| Ref.                                                        |     |            |            |            |            |
| Kasstroom uit operationele activiteiten                     |     |            |            |            |            |
| Resultaat                                                   |     |            | 388.202    |            | -2.125.552 |
| Aanpassingen voor:                                          |     |            |            |            |            |
| Afschrijvingen                                              | 13  | 2.452.533  |            | 2.983.106  |            |
| Mutaties bestemmingsfondsen behorend tot het eigen vermogen | 6   | 64.700     |            | -143.992   |            |
| Mutaties voorzieningen                                      | 7   | 241.425    |            | 67.175     |            |
|                                                             |     |            | 2.758.658  |            | 2.906.289  |
| Verandering in vlottende middelen                           |     |            |            |            |            |
| Vorraden                                                    | 3   | -71.743    |            | 38.252     |            |
| Vorderingen                                                 | 4   | -341.385   |            | 1.459.687  |            |
| Kortlopende schulden                                        | 9   | 1.380.289  |            | -2.329.166 |            |
|                                                             |     |            | 967.161    |            | -831.227   |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                             |     |            | 4.114.021  |            | -50.490    |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten                      |     |            |            |            |            |
| Investeringsen                                              | 1-2 | -630.073   |            | -561.336   |            |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten                      |     |            | -630.073   |            | -561.336   |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten                     |     |            |            |            |            |
| Financiering Beheer en Staat                                | 8   | 0          |            | 0          |            |
| Aflossing langlopende schulden                              | 8   | -1.733.179 |            | -905.000   |            |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten                     |     |            | -1.733.179 |            | -905.000   |
| Mutatie liquide middelen                                    |     | 5          | 1.750.768  |            | -1.516.826 |
| Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:               |     |            |            |            |            |
| Stand per 31 december                                       |     |            | 5.091.102  |            | 3.340.333  |
| Stand per 1 januari                                         |     |            | 3.340.333  |            | 4.857.160  |
| Mutatie boekjaar                                            |     | 5          | 1.750.768  |            | -1.516.826 |

## 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 trainingen.

#### 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 Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag, Den Haag (100%)

De Hotelschool The Hague Leadership Development B.V. en zijn entiteiten zijn per 10 december 2024 geëlimineerd.

#### 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<br>31-12-2024 | Resultaat<br>2024 |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|
| Stichting Beheer Hotelschool Den Haag | 2.595.202        | -32.718           |

#### **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 vervolgwaardering 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 incourantheid 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 van waardering en resultaatbepaling

#### 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-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden 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>2024</u><br>€             | <u>2024</u><br>€ |
|----------------------------------------------------|------------------------------|------------------|
|                                                    | Curriculum<br>Developm.<br>€ | Software<br>€    |
| <b>Stand per 1 januari 2024</b>                    |                              |                  |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen             | 0                            | 0                |
| Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen | 0                            | 0                |
| Boekwaarde per 1 januari 2024                      | <u>0</u>                     | <u>0</u>         |
| <b>Mutaties</b>                                    |                              |                  |
| Investerings                                       | 0                            | 0                |
| Desinvesteringen                                   | 0                            | 0                |
| Afschrijvingen                                     | 0                            | 0                |
| Afschrijvingen desinvesteringen                    | 0                            | 0                |
| Saldo                                              | <u>0</u>                     | <u>0</u>         |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>                  | 0                            | 0                |
| Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen | 0                            | 0                |
| Boekwaarde per 31 december 2024                    | <u>0</u>                     | <u>0</u>         |

## 2. Materiële vaste activa

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

|                                                    | Gebouwen<br>en terreinen<br>€ | Verbouwingen<br>€ | Inventaris en<br>apparatuur<br>€ | Totaal<br>€       |
|----------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2024</b>                    |                               |                   |                                  |                   |
| 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 1 januari 2024                      | <u>6.444.955</u>              | <u>15.937.084</u> | <u>1.652.823</u>                 | <u>24.034.862</u> |
| <b>Mutaties</b>                                    |                               |                   |                                  |                   |
| Investerings                                       | 0                             | 214.304           | 415.769                          | 630.073           |
| Desinvesteringen                                   | 0                             | -8.504.055        | -10.944.764                      | -19.448.819       |
| Afschrijvingen                                     | -103.966                      | -1.736.162        | -585.990                         | -2.426.118        |
| Afschrijvingen desinvesteringen                    | 0                             | 8.504.055         | 10.944.764                       | 19.448.819        |
| Saldo                                              | <u>-103.966</u>               | <u>-1.521.858</u> | <u>-170.221</u>                  | <u>-1.796.045</u> |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>                  |                               |                   |                                  |                   |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen             | 8.890.830                     | 23.200.978        | 3.732.155                        | 35.823.963        |
| Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen | -2.549.842                    | -8.785.751        | -2.249.554                       | -13.585.146       |
| Boekwaarde per 31 december 2024                    | <u>6.340.988</u>              | <u>14.415.227</u> | <u>1.482.602</u>                 | <u>22.238.817</u> |
| 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 (OZB 2024 nog niet bekend).

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>2024</u>    | <u>2023</u>   |
|------------------|----------------|---------------|
|                  | €              | €             |
| Food en Beverage | 168.493        | 96.750        |
|                  | <u>168.493</u> | <u>96.750</u> |

### 4. Vorderingen

|                                     |                |                |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Debiteuren/Studenten/Cursisten      | 163.698        | 253.867        |
| Vennootschapsbelasting (latentie)   | 91.732         | 93.184         |
| Omzetbelasting                      | 0              | 0              |
| Subtotaal                           | <u>255.430</u> | <u>347.051</u> |
| Vooruitbetaalde kosten              | 704.185        | 287.160        |
| Af: Voorziening wegens oninbaarheid | -32.418        | -48.399        |
|                                     | <u>927.196</u> | <u>585.811</u> |

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

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

|                   | <u>2024</u>   | <u>2023</u>   |
|-------------------|---------------|---------------|
|                   | €             | €             |
| Stand 1 januari   | 48.399        | 108.955       |
| Onttrekkingen     | -15.981       | -200.556      |
| Dotaties          | 0             | 140.000       |
| Stand 31 december | <u>32.418</u> | <u>48.399</u> |

## 5. Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

|                            |                  |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Kasmiddelen                | 9.681            | 112.670          |
| Tegoeden op bankrekeningen | 5.081.420        | 3.227.663        |
|                            | <u>5.091.102</u> | <u>3.340.333</u> |

## 6. Eigen vermogen

|                                                     | 2024              | 2023              |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                     | €                 | €                 |
| Stichting Hotelschool Den Haag enkelvoudig          | 8.595.544         | 8.307.914         |
| Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag | 2.032.715         | 1.867.444         |
| Verschil consolidatie                               | 46                | 46                |
| Totaal geconsolideerd eigen vermogen                | <u>10.628.305</u> | <u>10.175.403</u> |

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

## 7. Voorzieningen

|                                             |                  |                  |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|
| Voorziening Wachtgeldregelingen             | 233.827          | 234.377          |
| Voorziening Seniorenregeling (WTV senioren) | 1.150.314        | 698.281          |
| Voorziening Langdurig zieken                | 186.228          | 106.964          |
| Voorziening Uren Duurzame Inzetbaarheid     | 160.157          | 449.745          |
| Voorziening Jubileumgratificatie            | 155.933          | 155.666          |
|                                             | <u>1.886.459</u> | <u>1.645.033</u> |

|                            | <u>Wachtgeld</u> | <u>Wachtgeld</u> |
|----------------------------|------------------|------------------|
|                            | €                | €                |
| Stand per 1 januari 2024   | 234.377          | 352.923          |
| Dotaties                   | 297.537          | 141.086          |
| Vrijval                    | -2.669           | -138.216         |
| Onttrekkingen              | -295.418         | -121.416         |
| Stand per 31 december 2024 | <u>233.827</u>   | <u>234.377</u>   |

Eindejaar 2024 is er een voorziening opgenomen voor de toekomstige financiële verplichtingen inzake wachtgeldregelingen van 7 werknemers. De voorziening is naar verwachting kortlopend (< 1 jaar) voor een bedrag van € 277.498 (2023: € 190.318).

|                            | <u>Senioren</u>  | <u>Senioren</u> |
|----------------------------|------------------|-----------------|
|                            | €                | €               |
| Stand per 1 januari 2023   | 698.281          | 549.828         |
| Dotaties                   | 552.859          | 233.902         |
| Onttrekkingen              | -100.826         | -85.449         |
| Stand per 31 december 2023 | <u>1.150.314</u> | <u>698.281</u>  |

Voorziening voor huidige deelnemers regeling werktijdvermindering senioren en inschatting toekomstige deelnemers. Een bedrag van € 114.826 is naar verwachting kortlopend (<1 jaar). Voor 2023 was dit €126.852.

|                            | <b>Langdurig<br/>zieken</b> |
|----------------------------|-----------------------------|
|                            | €                           |
| Stand per 1 januari 2024   | 106.964                     |
| Dotaties                   | 460.644                     |
| Onttrekkingen              | -381.379                    |
| Stand per 31 december 2024 | <u>186.228</u>              |

Een voorziening voor langdurig zieken is vanaf boekjaar 2022 opgenomen.

|                            | <b>DI uren</b> |
|----------------------------|----------------|
|                            | €              |
| Stand per 1 januari 2024   | 449.745        |
| Dotaties                   | 457.288        |
| Onttrekkingen              | -746.876       |
| Stand per 31 december 2024 | <u>160.156</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. Het volledige bedrag van de voorziening is kortlopend.

|                            | <b>Jubileum<br/>Gratificatie</b> |
|----------------------------|----------------------------------|
|                            | €                                |
| Stand per 1 januari 2024   | 155.666                          |
| Dotaties                   | 15.355                           |
| Onttrekkingen              | -15.088                          |
| Stand per 31 december 2024 | <u>155.933</u>                   |

## 8. Langlopende schulden

|                       | <b>Krediet<br/>instellingen</b> | <b>Verbonden<br/>partijen</b> | <b>Totaal</b>    |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------|
|                       | €                               | €                             | €                |
| Stand per 1 januari   | 4.449.429                       | 1.242.500                     | 5.691.929        |
| Aflossingen boekjaar  | -1.555.679                      | -177.500                      | -1.733.179       |
| Stand per 31 december | <u>2.893.750</u>                | <u>1.065.000</u>              | <u>3.958.750</u> |

|                     | <b>Stand per<br/>31-12-2024</b> | <b>Aflossings-<br/>verplichting<br/>2025</b> | <b>Resterende<br/>looptijd<br/>&gt; 1 jaar</b> | <b>Resterende<br/>looptijd<br/>&gt; 5 jaar</b> |
|---------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                     | €                               | €                                            | €                                              | €                                              |
| Kredietinstellingen | 4.449.429                       | -467.500                                     | 3.981.929                                      | 3.514.429                                      |
| Verbonden partijen  | 1.242.500                       | -177.500                                     | 1.065.000                                      | 887.500                                        |
|                     | <u>5.691.929</u>                | <u>-645.000</u>                              | <u>5.046.929</u>                               | <u>4.401.929</u>                               |

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zoals hierboven toegelicht zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn. In 2024 heeft een additionele aflossing van €1.100.000 plaatsgevonden op de Hypothecaire lening bij de Rabobank

Verloopoverzicht langlopende schulden totaal:

|                       | <b>2024</b>      | <b>2023</b>      | <b>2022</b>      |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
|                       | €                | €                | €                |
| Stand 1 januari       | 6.596.929        | 7.501.929        | 8.631.929        |
| Aflossingen jaar      | -905.000         | -905.000         | -1.130.000       |
| Stand per 31 december | <u>5.691.929</u> | <u>6.596.929</u> | <u>7.501.929</u> |

|                                                   | 2024             | 2023             |
|---------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                   | €                | €                |
| <i>Verloopoverzicht ministerie van Financiën:</i> |                  |                  |
| Stand 1 januari                                   | 2.500.000        | 2.750.000        |
| Aflossingen jaar                                  | -250.000         | -250.000         |
| Stand per 31 december                             | <u>2.250.000</u> | <u>2.500.000</u> |

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

*Verloopoverzicht financiering Stichting Beheer:*

|                       |                  |                  |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Stand 1 januari       | 1.420.000        | 1.597.500        |
| Aflossingen jaar      | -177.500         | -177.500         |
| Stand per 31 december | <u>1.242.500</u> | <u>1.420.000</u> |

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

*Verloopoverzicht financiering Rabobank:*

|                                                |                  |                  |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Stand 1 januari                                | 2.676.929        | 3.154.429        |
| Aflossingen jaar Hypotheek Ontvangen Hypotheek | -217.500         | -217.500         |
| Aflossingen jaar bouwdepot                     | -260.000         | -260.000         |
| Stand per 31 december                          | <u>2.199.429</u> | <u>2.676.929</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 2024 is de nieuwe rente periode ingegaan, 1 jaar vast tot 01-12-2025, percentage 4,8%. 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. 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**

|                                              | 2024              | 2023              |
|----------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                              | €                 | €                 |
| Kredietinstellingen                          | 645.000           | 893.179           |
| Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen  | 0                 | 80.000            |
| Crediteuren                                  | 1.524.900         | 1.360.076         |
| Schulden aan verbonden partijen              | 1.292             | 1.613             |
| Vennootschapsbelasting                       | -19.146           | 122.752           |
| Subtotaal                                    | 1.507.046         | 1.564.442         |
| Loonheffing                                  | 1.339.987         | 1.226.233         |
| Omzetbelasting                               | 0                 | 0                 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 1.339.987         | 1.226.233         |
| Schulden inzake pensioenen                   | 300.348           | 293.674           |
| Vooruitontvangen college- en les gelden      | 4.805.220         | 4.101.224         |
| Vooruitontvangen termijnen                   | 89.759            | 393.771           |
| Vakantiegeld en –dagen                       | 1.589.384         | 1.202.461         |
| Overige                                      | 1.675.351         | 896.823           |
| Overlopende passiva                          | 8.159.714         | 6.594.278         |
|                                              | <u>11.952.095</u> | <u>10.571.806</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 2024 bedraagt het totaal bedrag aan verplichtingen ongeveer € 38.700, 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. De rente op deze lening is per 1 december opnieuw afgesloten voor 4,8% 1 jaar vast. Daarnaast is in november 2024 €1.100.000 extra
- 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<sup>o</sup> 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 2024

|                              | <u>Uitkomst<br/>2024<br/>€</u> | <u>Begroot<br/>2024<br/>€</u> | <u>Uitkomst<br/>2023<br/>€</u> |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>12. Rijksbijdragen</b>    |                                |                               |                                |
| Rijksbijdrage OCW sector HBO | 28.200.044                     | 26.700.023                    | 26.806.238                     |
| Totaal                       | <u>28.200.044</u>              | <u>26.700.023</u>             | <u>26.806.238</u>              |

De berekening van de normatieve rijksbijdrage is voor 2024 gebaseerd op de teldatum 1 oktober 2022. De bijdrage is hoger dan budgetniveau door verhoging macrobudget 2024 voor prijsindexatie en indexering n.a.v. CAO stijging.

### Overige bijdragen overheid

|                        |          |          |                |
|------------------------|----------|----------|----------------|
| Overheid subsidies OCW | 0        | 0        | 703.655        |
|                        | <u>0</u> | <u>0</u> | <u>703.655</u> |

### Collegegelden

|               |                  |                  |                  |
|---------------|------------------|------------------|------------------|
| Collegegelden | 9.536.688        | 9.111.766        | 8.877.288        |
|               | <u>9.536.688</u> | <u>9.111.766</u> | <u>8.877.288</u> |

Het collegegeld voor studiejaar 2023/2024 bedroeg € 3.780 en zit voor 8 maanden in het resultaat; het collegegeld voor het studiejaar 2024/2025 is € 3.998 en zit voor 4 maanden in het resultaat. In verband met hogere instroom van studenten vallen de baten uit collegegelden hoger uit dan in 2023 gerealiseerd. De baten uit collegegeld zijn hoger dan begroot doordat per abuis de korting die gold voor de eerstejaars studenten van 2023/2024 ook voor de instroom van 2024 is berekend. Daarnaast is de uitval in 2024 lager dan begroot.

|                          | Uitkomst<br>2024 | Begroot<br>2024 | Uitkomst<br>2023 |
|--------------------------|------------------|-----------------|------------------|
|                          | €                | €               | €                |
| <b>Overige subsidies</b> |                  |                 |                  |
| NWO                      | 55.196           | 0               | 251.458          |
| Nuffic                   | 0                | 0               | 0                |
|                          | <u>55.196</u>    | <u>0</u>        | <u>251.458</u>   |

### Contractonderwijs

|              |               |          |               |
|--------------|---------------|----------|---------------|
| Summercourse | 47.950        | 0        | 78.298        |
|              | <u>47.950</u> | <u>0</u> | <u>78.298</u> |

### Studentenbijdrage

|                                |                |                |                |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Verkopen readers               | 24.705         | 20.000         | 33.606         |
| Helpdesk en computerbijdragen  | 52.550         | 55.000         | 52.009         |
| Vergoeding incasso collegegeld | 54.483         | 70.000         | 31.019         |
|                                | <u>131.738</u> | <u>145.000</u> | <u>116.634</u> |

### Verkoop (onderwijs)materialen

|                            |                |          |              |
|----------------------------|----------------|----------|--------------|
| Opbrengst verkoopartikelen | 135.543        | 0        | 7.261        |
|                            | <u>135.543</u> | <u>0</u> | <u>7.261</u> |

|                                     | Uitkomst<br>2024 | Begroot<br>2024  | Uitkomst<br>2023 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                     | €                | €                | €                |
| <b>Opbrengst catering F &amp; B</b> |                  |                  |                  |
| Food en beverage exploitatie        | 1.793.918        | 1.612.500        | 1.705.731        |
|                                     | <u>1.793.918</u> | <u>1.612.500</u> | <u>1.705.731</u> |

Omzet 2024 is hoger dan 2023 doordat een prijsverhoging is doorgevoerd die in lijn is met gestegen kostprijzen.

#### **Baten werk in opdracht van derden**

|           |                |                |                |
|-----------|----------------|----------------|----------------|
| Bedrijven | 190.550        | 331.500        | 296.050        |
|           | <u>190.550</u> | <u>331.500</u> | <u>296.050</u> |

Dit betreft de opbrengsten van de private Master (MBA)

#### **Overige baten**

|                               |                  |                  |                  |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Internaatsbijdrage studenten  | 3.266.509        | 3.194.217        | 3.069.783        |
| Opbrengst hotelkamers Skotel  | 1.137.647        | 925.000          | 1.077.563        |
| Diverse inkomsten Hotelschool | 983.895          | 920.865          | 634.259          |
|                               | <u>5.388.051</u> | <u>5.040.082</u> | <u>4.781.605</u> |

De opbrengst hotelkamers 2024 is hoger dan jaar 2023.

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<br>2024  | Begroot<br>2024   | Uitkomst<br>2023  |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                              | €                 | €                 | €                 |
| <b>13. Personeelslasten</b>  |                   |                   |                   |
| Brutolonen en salarissen     | 20.374.660        | 19.193.307        | 19.391.483        |
| Sociale lasten               | 2.502.753         | 2.357.639         | 2.343.920         |
| Pensioenpremies              | 2.644.936         | 2.491.579         | 2.476.545         |
| Lonen en salarissen          | <u>25.522.349</u> | <u>24.042.524</u> | <u>24.211.948</u> |
| Overige vergoedingen         | 440.775           | 0                 | -3.391            |
| Personeel niet in loondienst | 2.669.035         | 2.694.617         | 4.567.375         |
| Overig                       | 1.255.522         | 1.325.112         | 1.217.466         |
| Overige personele lasten     | <u>4.365.332</u>  | <u>4.019.729</u>  | <u>5.781.449</u>  |
|                              | <u>29.887.681</u> | <u>28.062.253</u> | <u>29.993.397</u> |

In 2024 is de fte bezetting gemiddeld xxx tegenover 250 fte over het jaar 2023.

Verder is er een voorziening opgenomen in 2024 inzake ww verplichtingen 7 werknemers (2023:6).

#### 14. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

|                                       |                  |                  |                  |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Immateriële en materiële vaste activa | 2.473.310        | 2.554.021        | 2.512.268        |
|                                       | <u>2.473.310</u> | <u>2.554.021</u> | <u>2.512.268</u> |

|                               | Uitkomst<br>2024 | Begroot<br>2024  | Uitkomst<br>2023 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                               | €                | €                | €                |
| <b>15. Huisvestingslasten</b> |                  |                  |                  |
| Huur                          | 2.722.440        | 2.708.352        | 2.616.525        |
| Energie en water              | 1.361.151        | 1.371.000        | 1.379.527        |
| Onderhoud                     | 993.509          | 629.650          | 1.422.592        |
| Schoonmaakkosten              | 916.359          | 901.900          | 878.892          |
| Heffingen                     | 268.017          | 273.800          | 241.291          |
|                               | <u>6.261.477</u> | <u>5.884.702</u> | <u>6.538.826</u> |

## 16. Overige lasten

|                                        |                  |                  |                  |
|----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Administratie- en beheerslasten        | 1.934.024        | 1.802.885        | 1.786.444        |
| Food en Beverage                       | 1.353.436        | 1.345.500        | 1.356.951        |
| Onderwijskosten                        | 1.697.572        | 1.897.469        | 1.784.618        |
| Reis- en verblijfkosten                | 553.716          | 553.279          | 592.186          |
| Inventaris, apparatuur en leermiddelen | 334.928          | 245.500          | 256.212          |
| Overige lasten                         | 387.428          | 465.937          | 736.907          |
|                                        | <u>6.261.103</u> | <u>6.310.571</u> | <u>6.513.318</u> |

|  | Uitkomst<br>2024 | Uitkomst<br>2023 |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |

### 17. Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

|                              |               |               |
|------------------------------|---------------|---------------|
| Controle van de jaarrekening | 51.888        | 53.188        |
| Andere controlewerkzaamheden | 6.207         | 10.440        |
| Fiscale advisering           | 9.742         | 678           |
| Andere niet-controlediensten | 182           | 0             |
|                              | <u>68.019</u> | <u>64.306</u> |

|  | Uitkomst<br>2024 | Begroet<br>2024 | Uitkomst<br>2023 |
|--|------------------|-----------------|------------------|
|  | €                | €               | €                |

### 18. Financiële baten en lasten

|             |                 |                |                 |
|-------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Rentebaten  | 0               | 0              | 0               |
| Rentelasten | -119.152        | -40.000        | -114.812        |
|             | <u>-119.152</u> | <u>-40.000</u> | <u>-114.812</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 2024 waren gemiddeld xxx,x werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2023 249,9). Hiervan is x medewerker werkzaam in het buitenland (2023: 2). Het gemiddeld aantal werknemers bedraagt in 2024: xxx (2023: 249).

### 20. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

De belasting over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ten bedrage van € 88.753 kan als volgt worden toegelicht:

Over het fiscale resultaat van Stichting Internaatsexploitatie en de het fiscale resultaat van de private master (MBA) is het vpb tarief van 19,0% over de eerste €200.000 resultaat en 25,8% over het resterende resultaat van het jaar 2024 berekend.

## 22. Gesegmenteerde staat van baten en lasten:

|                                         | Onderwijs<br>activiteiten | Commerciële<br>activiteiten | Geconsolideerd<br>2024 |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------|
| <b>Baten</b>                            |                           |                             |                        |
| Rijksbijdragen                          | 28.200.044                | 0                           | 28.200.044             |
| Overige rijksbijdragen                  | 0                         | 0                           | 0                      |
| College-, cursus-, les- en examengelden | 9.536.688                 | 0                           | 9.536.688              |
| Baten werk in opdracht van derden       | 190.550                   | 0                           | 190.550                |
| Overige baten                           | 7.552.396                 | 0                           | 7.552.396              |
| <b>Totaal baten</b>                     | <u>45.479.678</u>         | <u>0</u>                    | <u>45.479.678</u>      |
| <b>Lasten</b>                           |                           |                             |                        |
| Personeelslasten                        | 29.887.681                | 0                           | 29.887.681             |
| Afschrijvingen                          | 2.473.310                 | 0                           | 2.473.310              |
| Huisvestingslasten                      | 6.261.477                 | 0                           | 6.261.477              |
| Overige lasten                          | 6.261.103                 | 0                           | 6.261.103              |
| <b>Totaal lasten</b>                    | <u>44.883.571</u>         | <u>0</u>                    | <u>44.883.571</u>      |
| <b>Saldo baten en lasten</b>            | <u>596.107</u>            | <u>0</u>                    | <u>596.107</u>         |
| Financiële baten en lasten              | -119.152                  | 0                           | -119.152               |
| <b>Resultaat</b>                        | <u>476.955</u>            | <u>0</u>                    | <u>476.955</u>         |
| Belastingen                             | -88.753                   | 0                           | -88.753                |
|                                         | <u>-88.753</u>            | <u>0</u>                    | <u>-88.753</u>         |
| <b>Nettoresultaat</b>                   | <u>388.202</u>            | <u>0</u>                    | <u>388.202</u>         |

In deze staat van baten en lasten zijn de baten en lasten van de Stichting Hotelschool Den Haag en de Stichting Internaatexploitatie 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<br>31/12/2024<br>€ | Resultaat<br>€ | Art 2: 403<br>Ja/nee | Deelname<br>% | Consolidatie<br>% |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------|---------------|-------------------|
| Stichting<br>Internaatexploitatie<br>Hotelschool Den Haag | Stichting       | Den Haag                                                                          | 4                 | 2.032.715                         | 165.271        | Nee                  | 100           | 100               |
| Stichting Beheer<br>Hotelschool Den Haag                  | Stichting       | Den Haag                                                                          | 3                 | 2.553.401                         | -71.640        | Nee                  | 0             | 0                 |
| Code activiteiten                                         |                 | 1. contractonderwijs<br>2. contractonderzoek<br>3. onroerende zaken<br>4. overige |                   |                                   |                |                      |               |                   |

### **23. Verbonden partijen**

In 2024 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 2024 is € 33.843 huur in rekening gebracht. De huur is per 1 augustus 2024 opgezegd.

De bovengenoemde transactie wordt op basis van marktconforme voorwaarden afgewikkeld.

# Bezoldiging van bestuurders

### **A.1.8 Bezoldiging van bestuurders**

#### **WNT-verantwoording 2024 Hotelschool The Hague**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op de Stichting Hotelschool Den Haag van toepassing zijnde regelgeving: Onderwijs, klasse D.

Deze klasse indeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| Gemiddelde totale baten           | 6         |
| Gemiddeld aantal studenten        | 2         |
| Gewogen aantal onderwijssoorten   | 2         |
| Totaal aantal complexiteitspunten | <u>10</u> |

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functie vervulling.

| Bedragen x € 1                                                                | A.R. von Stieglitz | J.W.M. van Brouwershaven | R.B.P.M. Busser  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                        | Voorzitter CvB     | Lid CvB                  | Lid CvB          |
| Aanvang en einde functie in 2024                                              | 1/1 - 31/12        | 1/1 - 31/7               | 1/1 - 31/12      |
| Omvang dienstverband<br>(als deeltijdfactor in fte)                           | 1,0                | 1,0                      | 1,0              |
| Dienstbetrekking?                                                             | ja                 | ja                       | ja               |
| <b>Bezoldiging</b>                                                            |                    |                          |                  |
| Beloning plus<br>belastbare onkostenvergoedingen                              | € 146.212          | € 79.398                 | € 135.328        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                              | € 23.125           | € 13.499                 | € 23.109         |
| <b>Subtotaal</b>                                                              | <b>€ 169.336</b>   | <b>€ 92.897</b>          | <b>€ 158.437</b> |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald | € 181.000          | € 105.583                | € 181.000        |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                                                     | <b>€ 169.336</b>   | <b>€ 92.897</b>          | <b>€ 158.437</b> |

| Bedragen x € 1                                                                | A.R. von Stieglitz | J.W.M. van Brouwershaven | R.B.P.M. Busser |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                        | Voorzitter CvB     | Lid CvB                  | Lid CvB         |
| Aanvang en einde functie in 2023                                              | 1/1 - 31/12        | 1/1 - 31/12              | 1/10 - 31/12    |
| Omvang dienstverband<br>(als deeltijdfactor in fte)                           | 1,0                | 1,0                      | 1,0             |
| Dienstbetrekking?                                                             | ja                 | ja                       | ja              |
| <b>Bezoldiging</b>                                                            |                    |                          |                 |
| Beloning plus<br>belastbare onkostenvergoedingen                              | € 147.132          | € 141.465                | € 35.170        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                              | € 22.366           | € 22.338                 | € 5.598         |
| <b>Subtotaal</b>                                                              | <b>€ 169.498</b>   | <b>€ 163.803</b>         | <b>€ 40.768</b> |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald | € 173.000          | € 173.000                | € 43.250        |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                                                     | <b>€ 169.498</b>   | <b>€ 163.803</b>         | <b>€ 40.768</b> |

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12.

| Bedragen x € 1                                                                                  | Q. Bunschoten    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                          | Lid CvB          |
| Aanvang en einde functie in 2023                                                                | 1/1 - 31/7       |
| Aantal kalendermaanden                                                                          | 7                |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)                                                | 0,8              |
| <b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>                                             |                  |
| Maximum uurtarief in het kalenderjaar                                                           | € 212            |
| Maxima op basis van normbedragen per maand                                                      | € 0              |
| Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 7                          | € 0              |
| <b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>                                                |                  |
| Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief                                             | € 187,50         |
| Bezoldiging in de betreffende periode                                                           | € 145.133        |
| Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 7                                                | € 145.133        |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | <b>€ 145.133</b> |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | n.v.t.           |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | n.v.t.           |

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| Bedragen x € 1                                                                                                     | R. Vos                                         | C. van Eekelen                                    | G.T.V. Bonhof<br>van der Waals                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                                             | Voorzitter RvT<br>Lid Renumeratie<br>commissie | Lid RvT<br>Voorzitter<br>Renumeratie<br>commissie | Lid RvT<br>Lid Renumeratie<br>commissie<br><br>Voorzitter<br>Onderwijs<br>commissie |
| Aanvang en einde functie in 2024                                                                                   | 1/1 - 31/12                                    | 1/1 - 31/12                                       | 1/1 - 31/12                                                                         |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                                 |                                                |                                                   |                                                                                     |
| Totale bezoldiging                                                                                                 | € 21.363                                       | € 14.575                                          | € 15.575                                                                            |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald<br>en nog niet terugontvangen bedrag | € 27.150                                       | € 18.100                                          | € 18.100                                                                            |

| Bedragen x € 1                                                                                                     | R. Vos                                         | I.E.T.M. Eras                           | G.T.V. Bonhof<br>van der Waals                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                                             | Voorzitter RvT<br>Lid Renumeratie<br>commissie | Lid RvT<br>Lid Renumeratie<br>commissie | Lid RvT<br>Lid Renumeratie<br>commissie<br><br>Voorzitter<br>Onderwijs<br>commissie |
| Aanvang en einde functie in 2023                                                                                   | 1/1 - 31/12                                    | 1/1 - 30/6                              | 1/1 - 31/12                                                                         |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                                 |                                                |                                         |                                                                                     |
| Totale bezoldiging                                                                                                 | € 20.463                                       | € 6.988                                 | € 14.975                                                                            |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald<br>en nog niet terugontvangen bedrag | € 25.950                                       | € 8.650                                 | € 17.300                                                                            |

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| Bedragen x € 1                                                                                                     | H.J. Roel                               | P.M. Herder                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                                             | Lid RvT<br>Voorzitter<br>auditcommissie | Lid RvT<br>Lid Onderwijs<br>commissie |
| Aanvang en einde functie in 2024                                                                                   | 1/1 - 31/12                             | 1/1 - 31/12                           |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                                 |                                         |                                       |
| Totale bezoldiging                                                                                                 | € 14.575                                | € 14.575                              |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald<br>en nog niet terugontvangen bedrag | € 18.100                                | € 18.100                              |

| Bedragen x € 1                                                                                                     | H.J. Roel                                                                 | P.M. Herder                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                                             | Lid RvT<br>Voorzitter<br>auditcommissie<br><br>Lid Renovatie<br>commissie | Lid RvT<br>Lid Onderwijs<br>commissie |
| Aanvang en einde functie in 2023                                                                                   | 1/1 - 31/12                                                               | 1/1 - 31/12                           |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                                 |                                                                           |                                       |
| Totale bezoldiging                                                                                                 | € 13.975                                                                  | € 13.975                              |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald<br>en nog niet terugontvangen bedrag | € 25.950                                                                  | € 17.300                              |

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| Bedragen x € 1                                                                                                     | R. Farenhorst                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                                             | Lid RvT<br>Lid<br>auditcommissie |
| Aanvang en einde functie in 2024                                                                                   | 1/1 - 31/12                      |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                                 |                                  |
| Totale bezoldiging                                                                                                 | € 14.575                         |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald<br>en nog niet terugontvangen bedrag | € 18.100                         |

| Bedragen x € 1                                                                                                     | R. Farenhorst                    | C. v Eekelen                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                                             | Lid RvT<br>Lid<br>auditcommissie | Lid RvT<br>Voorzitter<br>Renummeratie<br>commissie |
| Aanvang en einde functie in 2023                                                                                   | 1/1 - 31/12                      | 1/1 - 31/12                                        |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                                 |                                  |                                                    |
| Totale bezoldiging                                                                                                 | € 13.975                         | € 13.975                                           |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum<br>-/ onverschuldigd betaald<br>en nog niet terugontvangen bedrag | € 17.300                         | € 17.300                                           |

## 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking, die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

**Campus The Hague**

Brusselselaan 2  
2587 AH The Hague

**Campus Amsterdam**

Jan Evertsenstraat 171  
1057 BW Amsterdam

[study@hotelschool.nl](mailto:study@hotelschool.nl)  
[www.hotelschool.nl](http://www.hotelschool.nl)

Follow us

