



**HOTELSCHOOL  
THE HAGUE**

*Hospitality Business School*



# Realising ambitions while dealing with Corona

Jaarverslag 2021  
Hotelschool The Hague

**Copyright**

©Hotelschool The Hague, The Netherlands

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

# Realising ambitions while dealing with Corona

Jaarverslag 2021  
Hotelschool The Hague

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Instellingsbeleid</b> .....	<b>6</b>
1.1 Profiel, visie, instellingsbeleid en kernactiviteiten .....	7
1.2 Doelstellingen en resultaten 2021 .....	9
1.3 Toekomstplannen korte en middellange termijn .....	13
1.4 Duurzaamheid .....	13
1.5 Coronaparagraaf .....	15
<b>2. Onderwijs en Onderzoek</b> .....	<b>18</b>
2.1 Opleidingen .....	19
2.2 Praktijkonderwijs .....	22
2.3 Mediatheek .....	23
2.4 Leven lang leren .....	24
2.5 Onderzoek (inclusief lectoraten, promovendi, onderzoekers; beurzen/subsidies) ..	25
2.6 Professional doctorate .....	27
2.7 Kwaliteitszorg (onderwijs en onderzoek) .....	28
2.8 Kwaliteitsafspraken 2019-2024 .....	31
<b>3. Studenten</b> .....	<b>38</b>
3.1 Studentenaantallen en studiesucces .....	39
3.2 Student support (inclusief Profileringsfonds; studeren met functiebeperking) .....	41
3.3 Rechtsbescherming (College van Beroep, klokkenluiders, klachten) .....	43
3.4 Alumni .....	45
<b>4. Governance</b> .....	<b>46</b>
4.1 Juridische structuur; organisatiestructuur .....	47
4.2 Samenstelling College van Bestuur, nevenfuncties en bezoldiging .....	50
4.3 Verslag Raad van Toezicht .....	51
4.4 Samenstelling Raad van Toezicht, nevenfuncties en bezoldiging .....	56
4.5 Verslag Medezeggenschapsraad (CDC) .....	58
4.6 Naleving Branchecode goed bestuur .....	59
4.7 Wetenschappelijke integriteit .....	60
4.8 Strategische samenwerking .....	60
4.9 Horizontale dialoog .....	62
4.10 Risicomanagement; inclusief risicoprofiel .....	64
4.11 Publiek-privaat .....	65

<b>5.</b>	<b>Personeelsbeleid</b>	<b>66</b>
5.1	Doelstellingen 2021 en resultaten	67
5.2	Opbouw personeelsbestand (inclusief doorstroom, verloop, verzuim)	69
5.3	Opleidingsniveau en scholing/training medewerkers	74
5.4	Personeelsregelingen	79
5.5	Participatiebanen	79
5.6	Diversiteit	79
5.7	Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen	80
5.8	MedewerkerstevredenheidsOnderzoek (MTO)	81
5.9	Vertrouwenspersonen	82
<b>6.</b>	<b>Operations</b>	<b>84</b>
6.1	Gebouwen en voorzieningen	85
6.2	ICT	86
6.3	Integrale veiligheid	88
6.4	Inkoop en aanbesteding	91
<b>7.</b>	<b>Financiën</b>	<b>94</b>
7.1	Financieel beleid	95
7.2	Toelichting resultaat en balans	95
7.3	Resultaat 2021 en de balans 2021	96
7.4	Kengetallen	97
7.5	Investeringsbeleid	98
7.6	Treasurybeleid	99
7.7	Helderheid	100
7.8	Remuneratie	101
7.9	Continuïteitsparagraaf	102
<b>Bijlage 1</b>	<b>Rapportage kwaliteitsafspraken per project</b>	<b>106</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Jaarrekening 2021 geconsolideerd</b>	<b>119</b>

# Voorwoord

Bij de start van het nieuwe jaar 2022 hebben we onze community laten weten hoe trots wij zijn op wat er het afgelopen jaar door collega's en studenten is bereikt. We herhalen dat hier graag nog een keer en spreken onze waardering uit voor de getoonde flexibiliteit en enorme inzet.

De covid-19-maatregelen hebben in 2021 opnieuw duidelijk gemaakt wat het belang van onderwijs on campus is voor studenten en medewerkers. Het weer fysiek naar de campus kunnen gaan bij de start van het academisch jaar in september zorgde, voor een impuls van energie; de nieuwe lockdown aan het eind van het jaar kwam daardoor des te harder aan. We hebben duidelijk gezien en gehoord dat uitdagingen die direct samenhangen met studieactiviteiten, in direct verband staan met de mentale en financiële uitdagingen waarvoor studenten zich in het afgelopen jaar gesteld zagen. 2021 was opnieuw een jaar waarin een normaal studenten- en sociaal leven onmogelijk waren. En juist dat is wat we onze studenten zo gunnen.

We onderkennen ook dat het grotendeels online en thuis werken voor ons personeel van niet te onderschatten impact is geweest. Enerzijds merken we allemaal dat thuiswerken ook voordelen heeft: minder reistijd en het effectief kunnen uitvoeren van een bepaald soort taken. Aan de andere kant is juist in het onderwijs en vooral in het hospitality-vak sociaal contact onontbeerlijk. Het werken op afstand zorgt ervoor dat ook meer informele verbindingen in de organisatie onder druk staan.

De extra middelen vanuit de overheid zijn met name ingezet ter ondersteuning van het studentenwelzijn en de inzet van extra onderwijzend en ondersteunend personeel. Naast de extra middelen vanuit de overheid heeft Hotelschool The Hague vanuit privaat vermogen een coronafonds in het leven geroepen om studenten financieel extra te ondersteunen.





Naast de enorme inzet om tijdens de covid-19-pandemie het onderwijs & onderzoek goed te laten verlopen, zijn er ook nog twee strategische projecten afgerond: de renovatie van het pand in Den Haag aan de Brusselselaan en de start van de bekostigde Master Leading Hotel Transformation in september. Het derde strategische project, het innoveren van het bachelorprogramma, heeft met de voorbereiding van de start van een volledig vernieuwd jaar 1 en het tweede semester van jaar 3 in februari 2022, een nieuwe mijlpaal bereikt.

Mede door het succesvol doorlopen van de onderzoeksaccreditatie van het Branche-protocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) in november, kunnen we vaststellen dat de organisatie, ondanks alle disruptie door corona, topprestaties geleverd heeft. De herhaalde nummer 1-positie in de NSE en plaats 5 in de 2021 Global QS Ranking of Leisure and Hospitality Schools zijn daar een mooi bewijs van.

Waar ligt voor Hotelschool The Hague de focus in 2022? Boven alles op de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Innovatie en verbetering zijn een continu proces. Daarnaast ligt in 2022 de focus op het vereenvoudigen van de interne organisatie en het investeren in verdere professionalisering, alvorens vanaf 2023 uitvoering te geven aan een nieuw strategisch plan.

**Regine Von Stieglitz** – voorzitter College van Bestuur

**Arend Hardorff** – dean en lid College van Bestuur



# 1. Instellingsbeleid



# Algemene informatie



Hotelschool The Hague bestaat sinds 1929 en is daarmee de oudste onafhankelijke hotelschool in Nederland. Al ruim 90 jaar zijn innovatie en internationalisering de centrale thema's. Vandaag de dag is Hotelschool The Hague een internationaal opererende, kleinschalige hogeschool. Het onderwijs en onderzoek wordt verzorgd op twee locaties: Den Haag en Amsterdam. Meer dan 2600 studenten met 66 nationaliteiten volgen de Engelstalige Bachelor- of Masteropleidingen op het gebied van Hospitality Management. Er werken meer dan 250 medewerkers uit 16 verschillende landen.

## 1.1 Profiel, visie, instellingsbeleid en kernactiviteiten

### Statutaire doelstellingen

Hotelschool The Hague heeft als doelstelling "Creating hospitable futures together". Hieraan wordt, binnen de grenzen van haar middelen, inhoud gegeven door het verzorgen van hoger beroepsonderwijs en het doen van toegepast onderzoek op het gebied van internationaal hospitality-management. Het onderwijs is gericht op de theoretische en praktische voorbereiding voor het uitoefenen van beroepen binnen de internationale hospitality-industrie.

### Missie

"To be a leading educational community that develops students into sought after hospitality graduates. Our students benefit from everything we do."

### Visie

"Our community shapes the global hospitality industry and endeavours to have a positive impact on society."

### Onze belofte

"Our promise is to deliver a unique combination of theory, practice and research. This is how we distinguish ourselves from our competitors. Our real-life learning environment supports the integration of the three. We act in a significant and student-centred learning environment."

A unique combination of development in three types of skills:

- Considerable foundational knowledge, an in-depth understanding of hospitality and critical thinking skills (IQ);
- Highly developed personal and intercultural skills (EQ);
- Resilience (AQ).

### Waarden Hotelschool The Hague

De kernwaarden van Hotelschool The Hague worden samengevat in "a caring community, with a responsible business, based on our strong heritage". Vanuit deze kernwaarden, onze missie en visie is een *Code of Ethics* opgesteld. De letters van het woord *Hospitality* bieden een handreiking voor reflectie voor studenten, docenten en management. Doel is te inspireren en leidend te zijn voor gedrag en de wijze waarop wordt (samen)gewerkt. Voor studenten is de *Code of Ethics* onderdeel van het onderwijsprogramma. Aan de hand van verschillende (praktijk)voorbeelden wordt ingegaan op de betekenis van de waarden.



Figuur 1.1 Onze waarden

### WE ARE

**H**onest  
**O**pen  
**S**ustainable  
**P**rofessional  
**I**ntegrity-Driven  
**T**ransparent  
**A**mbassadors  
**L**oyal  
**I**nternational  
**T**rustworthy  
**Y**es-Minded

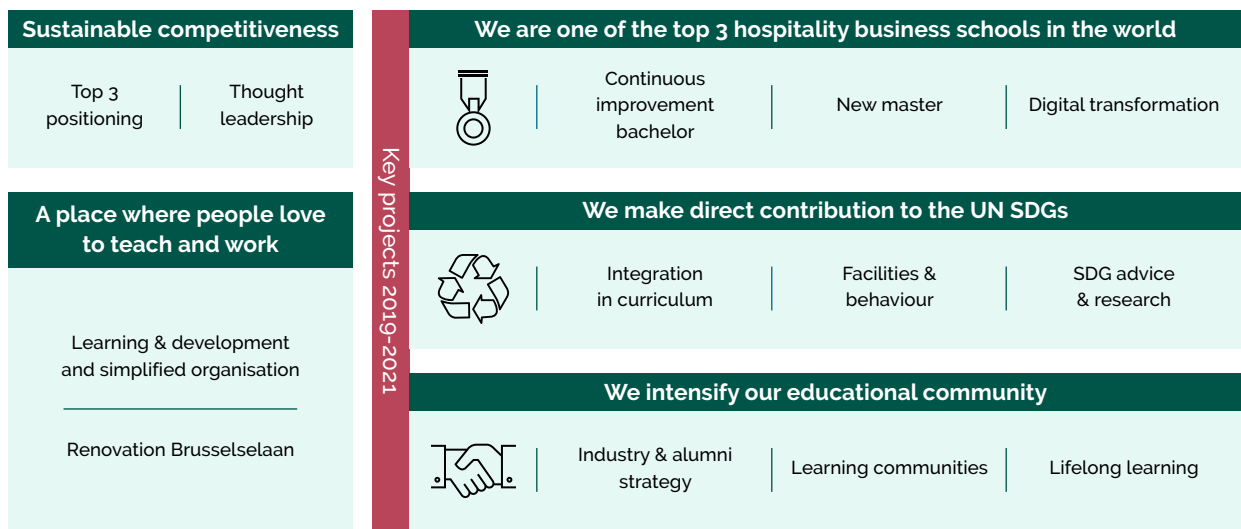
### Strategie

De strategische koers van Hotelschool The Hague is op hoofdlijnen vastgelegd in het Instellingsplan 2018-2023. In de komende jaren wil Hotelschool The Hague de banden met haar hospitality-studenten, medewerkers, alumni en de industrie verstevigen.

Hotelschool The Hague richt zich op de volgende strategische doelstellingen:

1. We are one of the top 3 hospitality business schools in the world.
2. We make a direct contribution to the United Nations Sustainable Development Goals (SDG).
3. We intensify our educational community.

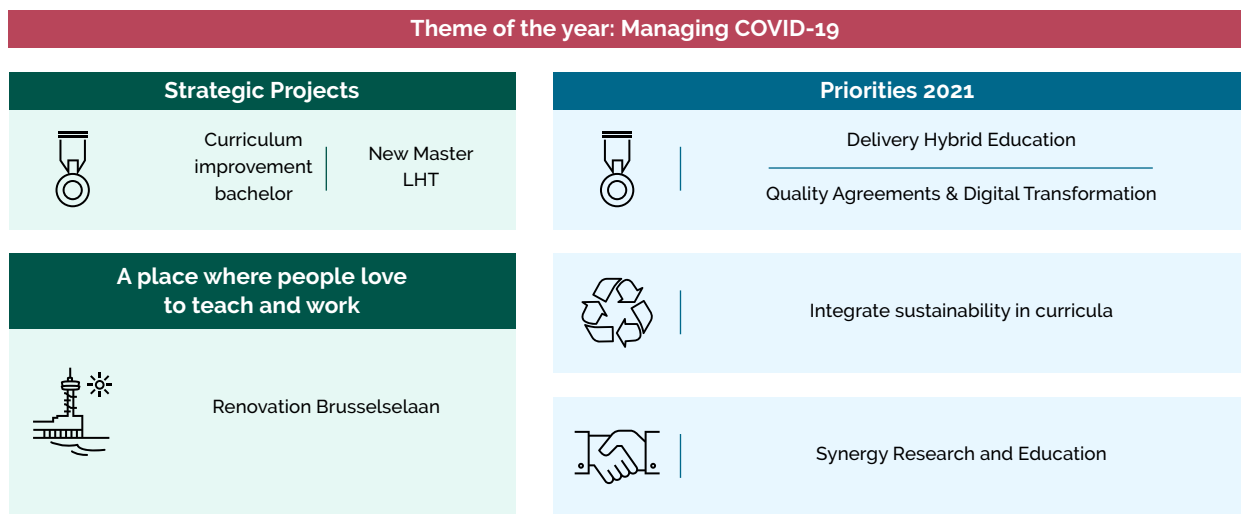
De doelstellingen uit het Instellingsplan zijn uitgewerkt in een meerjarenplan 2019-2021 waarin tevens de belangrijkste projecten werden gedefinieerd.



Figuur 1.2 Translation to multi-annual plan through defining the key projects

## 1.2 Doelstellingen en resultaten 2021

In het jaarplan 2021 *Realising ambitions while dealing with Corona* zijn de volgende prioriteiten vastgesteld.



Figuur 1.3 Key priorities for 2021

Voor 2021 stonden drie strategische projecten centraal: curriculum-innovatie van de bacheloropleiding, de nieuwe master *Leading Hotel Transformation* (MA) en de renovatie van de campus The Hague aan de Brusselselaan.

De focus van de curriculum-innovatie van de bacheloropleiding lag in 2021 op het voorbereiden van een volledig vernieuwd propedeusejaar in februari 2022, een herzien tweede semester van het derde jaar en de start in september 2021 van een nieuwe minor *Future of Guest Experience* in jaar 4. Dit is conform planning verlopen en voor jaar 1 en 3 stond alles eind 2021 in de startblokken om te beginnen.

De nieuwe bekostigde master *Leading Hotel Transformation* is in september 2021 op Campus Amsterdam van start gegaan met 15 studenten.

Bij de start van het nieuwe academisch jaar in september is de gerenoveerde campus in gebruik genomen. Dit omvangrijke project is binnen budget, scope en planning uitgevoerd. Er was zelfs ruimte voor het vervangen van de gevel waardoor, uiteindelijk het energielabel A is bereikt.

Naast de strategische projecten was er voor 2021 nog een viertal prioriteiten benoemd: *Delivery Hybrid Education, Quality Agreements & Digital Transformation, Integrate sustainability in Curricula, Synergy Research & Education*.

**Prio1:** De *Delivery of Hybrid Education* is in dit 2<sup>e</sup> coronajaar verder geprofessionaliseerd. Met name op het gebied van online en digitaal toetsen zijn er flinke vorderingen gemaakt.

**Prio2:** *Quality Agreements & Digital Transformation*. Er zijn twee Quality Agreements-projecten nauw gelinkt met *Digital Transformation*:

#### ***Blended Learning (QA Project 1):***

This project encapsulates HTH's Hi Tech emphasis. During the year, initiatives included the institutionalization of AV studios in both campuses, creation of distance learning solutions for recruitment & events, and the inclusion of gamification in the Managing Outlets course. These were conceptualized, designed and operationalized in order to contribute to active learning and improved student success.

#### ***Hotelschool Everywhere (QA Project 11):***

This project not only encapsulates HTH's High Tech emphasis, it also meets with the school's High Touch ambitions. The goal of this project is to deliver future-proof education where the full HTH community can contribute, share and collaborate in online learning that spans the international arena of companies or other institutions, creating opportunities for lifelong learning. This year a detailed blueprint that includes stakeholder alignment, project plan, & resource allocation has been conceptualized and presented.

#### ***Prio3: Integrate sustainability in Curricula:***

The decision was made that sustainability should be part of every course (as an integrated element). For the newly developed courses examples can be found in chapter 1.4

#### ***Prio4: Synergy Research & Education:***

Het BKO-panelrapport van november 2021 laat zien dat HTH aanzienlijke investeringen in research heeft gedaan die hebben geleid tot een substantiële groei van de research-activiteiten en een sterk toegenomen integratie met het onderwijs.

#### **Realisatie van de doelstellingen**

Om de realisatie van de doelstellingen voor de lange termijn te monitoren, worden deze in de jaarlijkse *Framework Letter* gemeten en waar nodig in het HTH jaarplan bijgesteld.

Het onderstaande overzicht geeft de doelstellingen en de realisatie van 2021 weer.

Doelstellingen 2021	Realisatie 2021
<b>Top-1 NL/Top 3 EU/Top 5 WW</b>	
50% of graduates starts in hosp. and 95% has job in 3 months	No current figures available; Alumni platform will provide information
70% within 5 years in management position	No current figures available; Alumni platform will provide information
Course satisfaction: 4.0	3.6 (average of all evaluated courses in BA since Jan 2021) 4.0 (average of all evaluated courses in MBA since Jan 2021)
NSE score 4.0 bachelor	Result was 4.1
Restart Consultancy & Training Lifelong Learning if approved (postponed in 2021)	Blueprint Hotelschool Everywhere delivered by project team and complete business plan will be delivered in 2022 as part of the pilot phase
2 Strategic Partners in place	TU Delft and Sustainable Hospitality Challenge
BRR > 70%	71.9%
<b>SDG's</b>	
Sustainability quality mark (postponed in 2021)	Focus was on alignment of different activities. Define SDG policy with objectives and choose related quality mark in 2022
<b>Community</b>	
11 active alumni chapters	12 chapters active
4 learning communities	3 pilots active
Start HTH Everywhere (postponed in 2021)	See <i>Restart Consultancy &amp; Training/Lifelong Learning</i> if approved
Employee satisfaction: 8.0	Result was 7.33

Naast de strategische projecten, prioriteiten en doelstellingen voor 2021 zijn er nog diverse ontwikkelingen en resultaten waarover gerapporteerd kan worden.

### Strategie Hotelschool The Hague

In juli 2021 heeft een strategiesessie met de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Er is met behulp van experts een analyse van de ontwikkelingen in het onderwijs en de hospitality-industrie gemaakt. Tevens is besloten om niet langer een periode van zes jaar aan te houden voor het instituutsplan, maar te kiezen voor vier jaar om beter te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Dit betekent ook dat er geen meerjarenbeleidsplan met een looptijd van drie jaar meer wordt opgesteld.

Door de impact van covid-19 is besloten de looptijd van het huidige instituutsplan van 2018-2023 met een jaar in te korten. Het nieuwe instituutsplan zal in de loop van 2023 van kracht worden.

### Veranderende organisatie

In 2019 werd gerapporteerd dat de contouren van de gewenste organisatie (structuur en cultuur) voor het realiseren van de strategische doelstellingen verder waren uitgewerkt. Het plan *Hotelschool The Hague, a place where people love to teach and work* vormt hiervoor nog steeds de basis. De implementatie bestaat uit een viertal fasen waarvan de implementatie door covid-19 is getemporeerd.

1. Nieuwe onderwijsstructuur voor de bacheloropleiding
2. Transitie naar zelforganiserende teams – cultuurverandering
3. Nieuwe structuur supportorganisatie
4. Visie op de toekomst van praktijkonderwijs

Met de overgang en realisatie van expertiseteams naar jaarteam is het grootste deel van fase 1 afgerond.

Na een start in januari 2020 heeft de verandering naar zelforganiserende teams door covid-19 in dat jaar geen vervolg gekregen. Het is echter in 2021 gedeeltelijk opgepakt met de focus op het management en de teams die het vernieuwde onderwijs in de bachelor gaan aanbieden. In de tweede helft van 2021 zijn met ruim 70 medewerkers interviews gehouden ter voorbereiding voor de ontwikkeling van een nieuwe structuur voor de supportorganisatie.

### (Inter)nationale erkenning Hotelschool The Hague

In 2021 hebben zowel de nationale als internationale rankings de toonaangevende positie van Hotelschool The Hague onderstreept. Opnieuw is Hotelschool The Hague als beste publieke hotelschool in Nederland uit de bus gekomen, volgens de Keuzegids hbo 2021. Daarnaast heeft Hotelschool The Hague haar toppositie wereldwijd verbeterd van top 10 naar een top 5 ranking in de categorie beste Hospitality & Leisure managementopleiding, volgens QS World University rankings.

### Financiële resultaten 2021

Het geconsolideerde resultaat van Hotelschool The Hague bedraagt € 1242K, waar € 356K was gebudgetteerd.

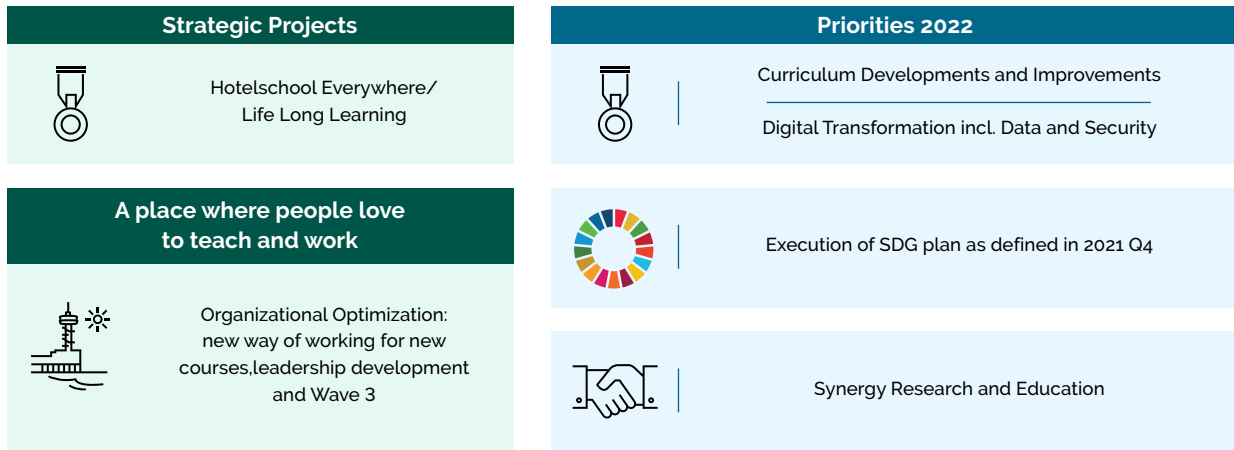
### Reflectie van het College van Bestuur

Covid-19 heeft veel gevraagd van de organisatie; desondanks is het hybride onderwijs goed uitgevoerd en zijn de belangrijkste strategische projecten in 2021 gerealiseerd. De monitoringtool laat echter ook zien dat er in 2021 projecten waren (*Hotelschool Everywhere* en *Learning Communities*) die niet de beoogde voortgang hebben geboekt. Ook zijn sommige doelstellingen, zoals medewerkerstevredenheid, niet gerealiseerd. Het College van Bestuur vindt het belangrijk steeds een juiste balans te vinden tussen (innovatie)ambities en het vervullen van de maatschappelijke opdracht én de spankracht van de mensen in onze organisatie. Sommige dingen kunnen en moeten snel, voor andere zaken is een pas op de plaats nodig, en voordat in 2023 de nieuwe strategische periode begint, zullen eerst een aantal zaken op orde moeten worden gebracht.

De gezonde financiële situatie van Hotelschool The Hague is een prettig uitgangspunt ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen.

## 1.3 Toekomstplannen korte en middellange termijn

In het jaarplan 2022 *Bringing organization up to par & preparing for the new strategic period* zijn de volgende prioriteiten vastgesteld.



Figuur 1.4 Key priorities for 2021

## 1.4 Duurzaamheid

Gezien het toenemende belang van duurzaamheid heeft HTH dit jaar een aparte paragraaf aan duurzaamheid gewijd.

### Gebouwen en voorzieningen

Als onderdeel van de renovatie in Den Haag zijn er duurzaamheidsmaatregelen genomen. Dit omvatte o.a. nieuwe kozijnen met driedubbel glas, zonweringen, een warmtepomp voor verwarming en koeling van klaslokalen, waterbesparende kranen en toiletten, ledverlichting inclusief aanwezigheidsdetectie en daglichtregeling en een innovatief waterbergings- en filtratiesysteem in het plein voor de entree. Al deze maatregelen hebben geresulteerd in een substantiële verbetering van energielabel G naar A voor campus Den Haag.

### Inkoop

Duurzaam inkopen en aanbesteden staan hoog op de agenda. 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. Op basis van dit actieplan streeft HTH naar een duurzaamheidspercentage van 50% in 2025. In bijna alle aanbestedingen worden dan ook criteria genoemd om dit percentage te behalen.

### F&B-outlets

Het F&B-team (Food & Beverage) van de hogeschool is lid geworden van Dutch Cuisine en is nu tevens Ambassadeur van deze organisatie. Uitgangspunten zijn het werken met regionale Nederlandse producten en koken volgens de seizoenen, om eerlijke, veelzijdige en gezonde producten (goed voor ons en onze aarde) te serveren. Dit lidmaatschap sluit aan bij de bijdrage aan de SDG's en wordt als uitgangspunt gebruikt bij de diverse F&B-opdrachten voor de studenten.



### Curricula

Enkele voorbeelden van wat de nieuwe courses in het bachelorprogramma hebben gedaan om de SDG's van de VN in hun courses te integreren:

- *Business Transformation Analysis*: deze course heeft speciale masterclasses over *Environmental, Social, and Governance (ESG's)*.
- Het praktijkonderwijs (PE) richt zich op duurzaamheid binnen de outlets.
- In de fundamentele courses in het eerste jaar wordt aandacht besteed aan de SDG's van de VN. De *Finance Fundamentals* course is niet alleen gericht op winstgevendheid en aandeelhouders, maar ook op verantwoordelijkheid van de stakeholders en de bijdrage aan de samenleving. In *HR Fundamentals* worden lessen gegeven over de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN met betrekking tot werknemers/welzijn van mensen. In *Marketing Fundamentals* wordt aandacht besteed aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hotels en toeristische sector.

In de masteropleiding *Leading Hotel Transformation* is duurzaamheid naast digitale transformatie een van de twee hoofdthema's.

### Research

In 2021 is het Erasmus+ project *Resolving A Societal Challenge: Interdisciplinary Approach Towards Fostering Collaborative Innovation in Food Waste Management (IN2FOOD)* van start gegaan, in een consortium met een Belgische, Finse en vijf Indonesische universiteiten. Centraal thema hierbij is het tegengaan van voedselverspilling.

### HTH Sustainability Committee

Binnen HTH is een Sustainability Committee actief bestaande uit medewerkers en studenten. Zij werken ook mee aan het project *Sustainability goals* dat onderdeel is van de quality agreements. De activiteiten lopen uiteen van projecten op het gebied van *urban farming, local food*, het opzetten van een cursus bijhouden, het uitnodigen van gastdocenten, promotie onder studenten (sweaters en outdoor cinema event) tot het starten van afstudeerprojecten op het gebied van sustainability.



### Sustainable Hospitality Challenge

2021 was een succesvol jaar voor de jaarlijks terugkerende *Sustainable Hospitality Challenge* die door Hotelschool The Hague geïnitieerd en georganiseerd wordt. In totaal deden 34 Hotelscholen vanuit de hele wereld mee aan deze challenge. De halve finales zijn door restricties online gehouden, in combinatie met een geheel online opgezet Industrie-evenement. Dit online evenement is door 780 professionals vanuit onze sector, alsmede door onze eigen studenten bezocht. In september 2021 vonden in Dubai de finales live plaats. De finales, met zes studententeams, zijn voor een groot en relevant publiek georganiseerd en een team van acht juryleden op het niveau van Senior VP en/of CEO waren hierbij aanwezig. Tevens hebben vier CEOs van de grootste hotelketens van de wereld ter ondersteuning en ten behoeve van deze challenge een videoboodschap ingesproken. Voor 2022 staat een verdere groei van de challenge gepland. Er is succesvol onderhandeld over een belangrijke sponsordeal, wat tot grotere zichtbaarheid van HTH op wereldwijde podia rond het thema Sustainability zal leiden.

## 1.5 Coronaparagraaf

### Impact

De impact van de lockdowns op het onderwijs was groot, met name in het voorjaar van 2021. Het praktijkonderwijs en de stages waren voor de hotelschool de twee gebieden die het hardst werden getroffen, omdat beide voor een deel van het jaar virtueel moesten plaatsvinden. Het spreekt voor zich dat studenten daardoor relevante echte praktijkervaring zijn misgelopen.

Verder bleek uit landelijk studentenonderzoek (Trimbos, RIVM, GGD GHOR 2021) dat het welzijn van studenten sterk te lijden heeft gehad door de lockdowns. Studenten ervaren problemen met studiedruk, motivatie en algemene neerslachtigheid. In veel gevallen spelen ook financiële zorgen hier een rol.

Om studenten die door de pandemie in financiële nood waren geraakt, tegemoet te komen, heeft Hotelschool The Hague voor financiële ondersteuning het Coronafonds ingericht. Uit private middelen is in totaal €120.000 uitgekeerd aan studenten. De bedragen per student varieerden van € 250 tot maximaal € 1500. In totaal zijn 572 aanvragen ingediend waarvan er 392 zijn toegekend.

Precieze cijfers over studievertraging die in het reguliere bachelorprogramma tijdens de lockdowns is opgelopen, zijn niet bekend, omdat niet altijd gescheiden kan worden of de vertraging uitsluitend aan corona kan worden geweten. Wel zien we dat bij verschillende instroommomenten de uitgestelde RDP (BSA) studenten redt van een negatief bindend studieadvies dat ze anders na één jaar zouden hebben gehad. Er zijn wel gegevens over langstudeerders in deze periode. Opvallend is dat dit aantal in 2021 flink is afgenomen. Van 425 in juli 2020 tot 230 in juli 2021, een afname van 45,8 %. Ook bij de IFT-langstudeerders is een afname te zien, van 119 in juli 2020 tot 72 in juli 2021, een afname van 39,4%.

Om tijdens de pandemie de juiste maatregelen te nemen en hiervan te leren, zijn diverse onderzoeken uitgevoerd naar het welzijn van onze studenten. Deze vonden plaats als afstudeerproject onder de paraplu van het Comeniusprogramma. Ook zijn de effecten van het online onderwijs op de studenttevredenheid gemeten.

### Maatregelen

Hotelschool The Hague heeft een speciaal team, het *corona response team* (CRT), in het leven geroepen om besmettingen in de studentenaccommodaties te beheersen en bij (gedeeltelijke) hervatting van het praktijkonderwijs de besmettingen in de restaurants en hotels te kunnen beheersen. Het team is een samenwerkingsverband tussen docenten en studenten en groeide uit tot een medium dat studenten de mogelijkheid bood om hun zorgen onder de aandacht van het management te brengen. Ook maakte het team betrokkenheid van studenten bij de school mogelijk in tijden van sociale afzondering.

Naast de bijeenkomsten van het CRT, is in 2021 het Crisis Management Team 27 maal bijeengekomen om beleid te bepalen en passende maatregelen te nemen om tijdens de covid-19-pandemie de veiligheid van onze internationale community te waarborgen en het hybride onderwijs zo goed mogelijk te laten plaatsvinden.

### Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In de tweede helft van 2021 is het NPO-plan opgesteld. Hotelschool The Hague heeft hierbij sterk ingezet op studentenwelzijn en sociale binding met de opleiding. Het tweede zwaartepunt van het plan is focus op het wegwerken van leerachterstanden door bijlessen, huiswerkhulp en de versterking van het begeleidingssysteem in de vorm van tutores, coaches en buddy's. Overige thema's, zoals doorstroom en stages, hebben een relatief klein aandeel in het NPO-plan. Na versoepeling van de coronamaatregelen bleek het stagenetwerk van Hotelschool The Hague veerkrachtig genoeg om alle studenten een geschikte stage te bezorgen. De thema's coschappen, lerarenopleiding en jeugdwerkloosheid zijn niet van toepassing voor Hotelschool The Hague.

### Voortgang maatregelen procesmatig en inhoudelijk

Het NPO-plan is opgesteld in nauwe samenwerking met diverse stakeholders, zoals bijvoorbeeld de studentenraad, decanen, de studievoortgangcoördinator, studentenverenigingen, de Co-Determination Council (CDC) en de Raad van Toezicht. Tot slot heeft de CDC goedkeuring verleend en zijn voor de uitvoering van het NPO-plan een projectmanager en twee studenten aangesteld. De projectmanager rapporteert per kwartaal aan het College van Bestuur en de CDC. Elke afwijking van het plan wordt door de projectmanager aan de CDC voorgelegd. In 2021 zijn er geen afwijkingen geweest.

Wat betreft de inhoud ligt het accent op studentenwelzijn. Er is een bureau gecontracteerd dat ondersteuning geeft aan studenten met een psychologische hulpvraag. Zes tot acht sessies worden uit het NPO-budget vergoed. Daarnaast wordt assistentie verleend naar verdere hulpverlening op eigen kosten (of via eigen zorgverzekering) mocht dit nodig zijn. Naast deze noodhulp wil Hotelschool op beide campussen een centrum voor studentenwelzijn inrichten, de zogeheten Well-Being Hub. Voorbereidingen hiervoor zijn in 2021 getroffen.

Op het gebied van studentenwelzijn is ook onderzocht of het wenselijk en haalbaar was om het welzijn in de beide Skotels, de studentenaccommodaties op de campus, te vergroten. De resultaten van dit onderzoek hebben geleid tot plannen voor extra activiteiten voor studenten die in het weekend niet naar huis kunnen, en het vergroten van de mogelijkheden tot sociale interactie.

In het afgelopen jaar is ook een start gemaakt met het wegwerken van leerachterstanden. Hotelschool The Hague had al met andere middelen ingezet op dit thema. Het NPO-budget wordt gebruikt om deze acties te versterken. Voorbeelden zijn bijlessen door docenten en studiesessies onder begeleiding van sterke studenten en ochtendsessies met accent op de sociale component: samen koffiedrinken, praten over school en werken aan schoolopdrachten. Bij deze sessies is een student- en een docentbegeleider

aanwezig. Om al deze acties te versterken zijn verder voorbereidingen getroffen om een buddy-systeem op te zetten.

Alle acties in het NPO-plan vallen binnen de voorgeschreven kaders. De uitvoering gaat voor veel acties trager dan gepland; in 2021 werd alleen de studentenpsycholoog gerealiseerd. De verwachting is dat het merendeel van de overige acties in 2022 zal worden uitgevoerd en mogelijk zullen enkele acties in 2023 worden afgerond.

Naar verwachting zullen de resterende middelen in 2022 worden besteed. De planning en voorbereiding van 2021 zullen in 2022 resulteren in realisatiekosten.

### Begroting van 2021

Kalenderjaar	2021	2022
Thema 1: Soepele in- en doorstroom (mbo, hbo en wo)		15.000
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	297.600	844.259
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	20.000	
Thema 4, 5, 6	0	0
<b>Totaal</b>	<b>317.600</b>	<b>859.259</b>

### Werkelijk besteed in 2021

Thema 1: Soepele in- en doorstroom (mbo, hbo en wo)	0	
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	30.320	
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	0	
Thema 4, 5, 6	0	
<b>Totaal te besteden in 2022</b>	<b>1.146.539</b>	



## 2. Onderwijs en Onderzoek

## 2.1 Opleidingen



Figuur 2.1  
Onderwijs

Bachelor  
240 EC

Master  
75 EC

### Onderwijsaanbod

Hotelschool The Hague verzorgt een voltijdse, Engelstalige bacheloropleiding: *Bachelor Hospitality Management* (240 EC). Binnen deze bacheloropleiding wordt ook een versneld programma aangeboden: het *International Fast Track*-programma (IFT-programma). Het IFT-programma is toegankelijk voor studenten met een passende vooropleiding en/of werkervaring in combinatie met een afgerond intensief zomerprogramma. Studenten die de bacheloropleiding of het IFT-programma met goed gevolg afronden, ontvangen sinds 1 september 2018 de graad Bachelor of Arts in Hospitality Management (BA.HM).

Sinds 2015 verzorgt Hotelschool The Hague ook een voltijdse onbekostigde Engelstalige masteropleiding: *Master of International Hospitality Management* (75 EC). Centraal in deze opleiding staat het leren vanuit het perspectief *customer centricity* en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe strategieën, businessmodellen en innovatieve hospitable diensten. Studenten die de masteropleiding met goed gevolg afronden, ontvangen de graad Master of Business Administration in Hospitality Management (MBA.HM).

In september 2021 is het bekostigde Masterprogramma *Leading Hotel Transformation* (60 EC) gestart waarbij de focus ligt op vraagstukken ten aanzien van sustainability en digital transformatie. Studenten die de masteropleiding succesvol afronden, ontvangen de graad Master of Arts (MA) in Leading Hotel Transformation.

### Borging eindniveau

Hotelschool The Hague kenmerkt zich door kleinschalig en intensief onderwijs waardoor er niet alleen aandacht is voor het onderwijs zelf, maar ook voor het aanbod van extra-curriculaire activiteiten. Kenmerkend voor het onderwijs is dat de eindkwalificaties worden gerealiseerd door middel van een onlosmakelijke samenhang tussen curriculum en sociale context. Het accreditatiepanel heeft in 2018 het kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs beoordeeld en kwam tot de conclusie dat ten opzichte van 2011 alle standaarden waren verbeterd.

In 2020 heeft Hotelschool The Hague adviesbureau Aequi gevraagd een extra audit te doen op het eindniveau van zowel de bachelor als de MBA, en daarbij te kijken naar duidelijkheid en consistentie van het gebruikte beoordelingsmodel voor de eindschrijving. In beide opleidingen heeft dit geleid tot (proces)verbeteringen die in 2021 in samenspel met de examen- en toetscommissies verder zijn uitgevoerd en geborgd. Gezien het belang dat wordt gehecht aan het waarborgen van het eindniveau, wordt hier dit jaar in de rapportage op gefocust

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 masteropleiding. Het is essentieel dat de examencommissie deskundig en onafhankelijk kan opereren. De examencommissie was in 2021 samengesteld uit drie docenten, een extern lid van een andere hogeschool (InHolland) en een ambtelijk secretaris. De toetscommissie, die valt onder de examencommissie, was samengesteld uit twee docenten en een onderwijskundige die door dezelfde ambtelijk secretaris werden ondersteund als de examencommissie. In augustus 2021 heeft een wijziging plaatsgevonden in de leden en het voorzitterschap van beide commissies. Beide voorzitters hebben eenmaal per blok voortgangsoverleg met een lid van het CvB en 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 gehele bestuur besproken.

### Launching Your Career (LYCar)

*Launching Your Career (LYCar)*, het afstudeerprogramma van de bachelor, vormt een belangrijke schakel binnen het onderwijsprogramma als het gaat over borging van het eindniveau. Doorvoeren van verbeteringen binnen het afstudeerprogramma is een continu proces. In 2020 is een nieuwe versie van LYCar, namelijk LYCar-20, gestart. In deze herziene versie kiezen studenten een track, waarbij ze de keuze hebben uit verschillende modellen om onderzoek en stage te combineren. De nadruk in het academisch jaar 2020/2021 lag op het inbouwen van *Design Based Research (DBR)* in de modus operandi van LYCar. Het doel hiervan zijn oplossingsgedreven, implementeerbare eindproducten die zijn gebaseerd op research en best practices. Deze kunnen, indien passend, tijdens de managementstage worden toegepast. Verdere veranderingen zijn een toegespitste focus op de *emotional quotient (EQ)* en de *adversity quotient (AQ)* in de ontwikkeling en reflectie van de student. Om deze laatste fase te ondersteunen zijn er video's gemaakt, en er wordt nu een succesvolle pilot met peergroup coaching in het programma geïmplementeerd. Daarnaast zijn er stappen genomen om te garanderen dat het bedrijfsleven studenten voldoende tijd gunt om aan hun afstudeertraject te werken. In 2021 is LYCar geëvalueerd en werden vervolgens verbeterpunten doorgevoerd om LYCar nog beter te laten aansluiten bij de behoeften van zowel de student als het toekomstige werkveld. Er werden verschillende tracks ingesteld om de studenten een duidelijkere structuur en ook beter aangesloten begeleiding te bieden. Dit is zeker geslaagd en wordt door de studenten, maar vooral door coaches gewaardeerd. Dit laatste blijkt uit benchmark- en trainingssessies die door het LYCar Office worden georganiseerd. Er is nog een aantal verbeterpunten:

**Track 1:** stage en onderzoek bij één bedrijf. Het LYCar team ziet dat studenten niet altijd de workshops en coachingsessies in peergroups kunnen volgen, waardoor ze het contact met school verliezen. Een verbeterpunt dat al is ingevoerd: het stagecontract waarin staat dat de student buiten het werk aan het onderzoeksproject minstens vier uur per week met school in contact is. Toch vinden studenten dat nog ingewikkeld om met hun bedrijf af te spreken en gaan de bedrijfswerkzaamheden voor. Het LYCar-team heeft plannen om nog duidelijker naar studenten, coaches en stagebedrijven te communiceren dat het met name tijdens het eerste blok voor deze studenten van belang is om contact te hebben met hun peergroup en coach. De laatste twee blokken zijn er alleen update-momenten nodig tussen stagebedrijf, student en coach, maar omdat er al een plan van aanpak ligt dat is goedgekeurd, kan de student verder zelf aan de slag.

**Track 2:** onderzoek bij bedrijf A, stage bij bedrijf B. Aanvankelijk had het designteam voor ogen dat studenten zouden proberen hun onderzoek aan hun stagebedrijf te koppelen. Dat heeft het LYCar-team nu losgelaten. Studenten kunnen nu een *Company Project Report* (onderzoek) schrijven voor bedrijf A en voor hun *Career Portfolio* bij bedrijf B aan de slag.

**Track 3:** *Entrepreneurship*. Vanaf september 2022 verdwijnt de minor *Entrepreneurship* en hiervoor komt een nieuwe minor in de plaats. Het LYCar-team gaat speciale voorbereidingsworkshops verzorgen voor studenten die hun eigen bedrijf willen openen; hiervoor is een plan in de maak.

**Track 4:** Pre-master. Studenten van de Pre-master hebben dezelfde LYCar-coach als voor hun academisch onderzoek. Ze hebben 2 weken extra voor het inleveren van hun rapportage, omdat ze pas in blok 2 met LYCar starten.

**Track 5: Exchange.** Dit wordt vanaf februari 2023 de nieuwe track, waarvoor studenten vanaf september 2022 hun uitwisseling doen. Analoog aan track 4 zullen zij extra weken krijgen voor het inleveren van hun rapportage en zullen ze gebruik kunnen maken van voorbereidende video's.

#### **Implementatie Design Based Research:**

Studenten denken nu meer na over hoe hun beroepsproduct (advies, object, analyse, uitvoering) geïmplementeerd en geëvalueerd kan worden. Het LYCar-team wil nu nog de aandacht richten op een betere samenwerking met het research centre, omdat er bij studenten, coaches en opdrachtgevers nog steeds verwarring bestaat over wat het verschil is tussen het Company Project Report en de producten die aan de research client worden opgeleverd (zoals een research rapport, adviesrapport, etc.).

#### **Focus op Intercultural Hospitality Leadership d.m.v. IQ/EQ/AQ**

Door het uit elkaar halen van het onderzoeksproject enerzijds, en de andere beroepsproducten met evaluatie en reflectie anderzijds, heeft het LYCar-team gezorgd voor een meer professionele rapportage voor kennisdeling. Ook reflecteren de studenten nu meer op hun EQ en AQ. Hier dient nog te worden verbeterd dat de Career Portfolio meer als bewijsvoering van de ontwikkeling van de student moet dienen en niet als een oppervlakkige reflectie. Verder reflecteren studenten ook op hun IQ in de Career Portfolio waarbij ze reflecteren op hun leren. Dit biedt een mooie link naar life-long learning als afgestudeerden.

#### **Dissemination of knowledge & stakeholders**

Door van de oorspronkelijke defense een event te maken en zo de kennis te delen, niet alleen met de assessoren, maar ook met mensen uit de praktijk en medestudenten, wordt door de studenten al veel meer nagedacht over de toegevoegde waarde van hun onderzoeksproject en van de producten die ze tijdens hun stage hebben opgeleverd. Verbeterpunten hier zijn de contactmomenten met de mensen in de praktijk tijdens de onderzoeksstappen, om zo meer oplossingen te vinden die praktisch haalbaar en relevant zijn voor de sector.

#### **Peer Group Coaching**

*Peer group coaching* wordt als positief ervaren door zowel de coaches (die zich ervoor inzetten) als de studenten. Voordelen zijn dat de studenten van elkaar leren, en dat ze samen het proces doorlopen. Hierdoor wordt de kwaliteit van hun producten verbeterd en is er meer voortgang. Er zijn buiten de planning van de samenkomst geen negatieve punten naar voren gebracht. Andere succesvolle interventies zijn:

- Ethics en datamanagement in onderzoek.
- Proces- en structuurverbetering voor coach, student en LYCar Office.
- Handleiding voor Assessors en standaardisatie van het beoordelingsproces; hier dient de alignment tussen assessoren en directe feedback op discussiepunten waar het research centre en onderzoeksdocenten een rol spelen, nog te worden verbeterd.

## 2.2 Praktijkonderwijs

Voor het praktijkonderwijs in F&B beschikt Hotelschool The Hague over zes restaurants en een afdeling Banqueting. De afdeling Banqueting is verantwoordelijk voor de verzorging van onder andere diners, vergaderingen, recepties voor interne en externe opdrachtgevers. Naast de afdeling Banqueting beschikt de hotelschool ook over een Event Office; zij verzorgen de grotere evenementen en de reguliere interne evenementen zoals open dagen en selectiedagen. In 2021 zijn de afdelingen Banqueting en Event Office samengevoegd, dit zorgt voor een meer efficiënte en betere samenwerking. Pxier is een softwareprogramma voor eventmanagement dat alle activiteiten als all-in platform ondersteunt, zodat de studenten hier op een eigentijdse manier mee leren werken. Voordat de studenten in een outlet starten, krijgen zij een aantal basisvaardigheden geleerd via 'een laboratoriumsituatie'. In de outlets lopen inkoop, controle en kostprijberekeningen als een rode draad door het dagelijkse werkproces van de studenten. De diverse outlets worden ook gebruikt voor het faciliteren van praktisch toegepast onderzoek met behulp van studenten, medewerkers, externe gasten en bedrijven. Het testen van nieuwe producten, apparatuur, maar ook maatschappelijke ontwikkelingen, zijn belangrijke thema's. Als onderdeel van het project renovatie campus Den Haag zijn ook nieuwe F&B outlets ontwikkeld die in de zomer zijn afgerond. Brasserie Zinq heeft een metamorfose ondergaan, het La Place-concept is veranderd in een foodcourt inclusief foodlab, het oude Le Cafe is omgebouwd tot een nieuw concept Roots genaamd, met alleen een vegan assortiment, en in de voormalige foyer is een mooie internationale bar gebouwd. In de diverse nieuwe F&B-concepten zijn duurzame materialen doorgevoerd, zoals een lambrisering van gerecyclede lederen schoenen, gordijnen van gerecyclede plastic flesjes, een achterwand van uitgehard koffieresidu en stoelen die een 'tweede leven' hebben gekregen doordat zij zijn opgeknapt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tijdens de periodes met verschillende covid-19-regelgeving is het hybride F&B-praktijkonderwijs verder doorontwikkeld. Daarnaast zijn er diverse workshops gegeven om de studenten toch de nodige praktijkervaring te laten opdoen. Het F&B-team (Food & Beverage) van de hogeschool is lid geworden van Dutch Cuisine en is nu tevens Ambassadeur van deze organisatie. Uitgangspunten zijn het werken met regionale Nederlandse producten en koken volgens de seizoenen om eerlijke, veelzijdige en gezonde producten (goed voor ons en onze aarde) te serveren. Dit lidmaatschap sluit aan bij de bijdrage aan de SDG's en wordt als uitgangspunt gebruikt bij de diverse F&B-opdrachten voor de studenten.

### Campus Experience

"The Campuses will be the example for innovative and successful Hospitality Education and profitability" is het uitgangspunt van de Campus Experience. Beide campussen zijn een leerbedrijf. Dit maakt praktijkonderwijs in alle facetten van de hoteloperatie op kwalitatief hoog niveau mogelijk. Studenten passen hun verworven theoretische kennis in de praktijksituatie toe en vice versa. Naast de praktische vaardigheden van de verschillende outlets ontwikkelen studenten managementvaardigheden. In het tweede jaar geven studenten leiding aan een internationaal team van eerstejaars studenten. Culturele verschillen binnen een dergelijk team zijn in het leerproces van extra toegevoegde waarde. Door de situatie rond covid-19 was het ook in 2021 helaas noodzakelijk om enkele keren te switchen tussen offline en online praktijkonderwijs.



### Hotellaccommodaties

Skotel Den Haag en Skotel Amsterdam beschikken over respectievelijk 21 en 20 hotelkamers ten behoeve van ons praktijkonderwijs in het eerste en tweede jaar. Deze hotelkamers zijn ingericht door verschillende internationale hotelketens. Dit unieke concept biedt studenten een zeer afwisselende en bredere leerervaring, terwijl hotelgasten steeds opnieuw verrast zullen worden. De hotelkamers zijn zowel interne als externe gasten beschikbaar en kunnen worden geboekt via de eigen website van het Skotel ([skotel.nl](http://skotel.nl)) of via de bekende online travel-kanalen, zoals [Booking.com](http://Booking.com) en Expedia.

In 2021 is een samenwerking aangegaan met de stichting Hotels for Trees, een initiatief van een alumnus. Het Skotel was één van de eerste deelnemende hotels, waarna vele dit voorbeeld hebben gevolgd. Gasten kunnen er tijdens hun verblijf voor kiezen om geen gebruik te maken van de volledige Housekeeping services, waarbij de besparing wordt gebruikt voor het planten van een boom. Via de website [www.hotelsfortrees.com](http://www.hotelsfortrees.com) kan dit proces worden gevolgd.

Helaas vonden ook dit jaar de normaal zeer succesvolle activiteiten, zoals zomercursussen van onder andere The Hague Academy of International Law, geen doorgang vanwege de situatie rond corona. Wel kon het Skotel in Amsterdam accommodatie bieden aan de studenten van ons eigen Fast Track-programma.

Covid-19 zorgde opnieuw voor een tegenvallende bezetting en omzet in het hotel van beide Skotels. De bezetting in Skotel Amsterdam steeg licht van 19% in 2020 naar 27% dit jaar en in Skotel Den Haag van 14% naar 36%. De omzet steeg navenant van € 82.000 naar € 133.000 in Skotel Amsterdam en van € 62.000 naar € 211.000 in Skotel Den Haag.

## 2.3 Mediatheek

De mediatheek van de Hotelschool (locatie Den Haag en Amsterdam) is een modern, inspirerend en uitnodigend kennis- en informatiecentrum met een internationale oriëntatie. De mediatheek is partner van het onderwijs en haar kerntaken zijn:

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

Professioneel en academisch opgeleide informatiespecialisten ondersteunen en adviseren bij het proces van het doen van onderzoek in verschillende fases van de studies.

Ze ontwerpen online onderwerpgidsen en tutorials, en geven workshops en lessen in informatievaardigheden en bronvermelding in alle fasen van de studie.

De huidige collectie is gespecialiseerd in informatie over de nationale en internationale gastvrijheidsindustrie en de hotellerie in het bijzonder en sluit op alle overige onderwerpen van het curriculum aan.

Studenten en medewerkers hebben via de website van de mediatheek wereldwijd toegang tot alle aangeboden, actuele, geordende, informatieve en relevante collecties digitale materialen, waaronder academische en populaire tijdschriften, hospitality, business, economische, en statistische databanken, repository van praktijk stageverslagen, afstudeerrapporten en publicaties van lectoren en leden van het Research Centre.

Het plotselinge overlijden van manager Simonette van Doren heeft een grote impact gehad op het team van het MediaCentre. Niet alleen op persoonlijk vlak, maar tevens in het aansturen van de diverse taken. Samen met de interimmanager is gewerkt aan het (her)definiëren van de verschillende hoofdthema's en de daarbij behorende verantwoordelijkheden.

## 2.4 Leven lang leren

### **Deelname aan de landelijke Pilot Microcredentials**

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

De microcredential is een betrouwbaar certificaat waarmee professionals kunnen aantonen wat ze weten, kunnen en begrijpen na succesvolle afronding van een onderwijseenheid. Met andere woorden, de microcredential geeft een zelfstandige waarde aan een kleinere onderwijseenheid (bij de pilot gaat het om een grootte tussen de 3 en 30 EC). Hotelschool The Hague kiest voor modules met de omvang van 5 ECTS die zo veel mogelijk aansluiten bij het reeds bestaande curriculum en altijd op de gastvrijheids-industrie zijn gericht. Het aantal modules zal gedurende de pilot nog beperkt zijn, maar heeft potentie om in de toekomst te groeien

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

### **Hospitality Consultancy**

In 2021 hebben er vanwege vergaande bezuinigingen in de hospitality-industrie geen online trainingen plaatsgevonden. Voor 2022 is een aanvraag gedaan door een hotelketen om bepaalde trainingen weer te starten. Dit wordt op dit moment onderzocht.

## 2.5 Onderzoek (inclusief lectoraten, promovendi, onderzoekers; beurzen/subsidies)

### Onderzoekaanbod

Hotelschool The Hague streeft via praktijkgericht onderzoek naar nieuwe inzichten. Deze inzichten geven verdere invulling aan de curricula en stimuleren tegelijkertijd innovaties in de hospitality-industrie. Hotelschool The Hague 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.

Het Hospitality Research Centre heeft per einde 2021 een omvang van 9,2 FTE (inclusief 2,0 vacant), is verantwoordelijk voor het onderzoek en heeft de volgende focusgebieden:

1. *Hospitality and Hospitable Behaviour*
2. *The future of Hospitality*

Gedurende 2021 is geworven voor twee nieuwe lectoratenposities (*Digitisation in Hospitality* en *Business Resilience*); hoewel er goede kandidaten waren, heeft de internationale onzekerheid, met name rond reis- en immigratiebeperkingen, ertoe geleid dat dit proces nog niet succesvol is afgesloten. De strategische samenwerking met de TU Delft is van start gegaan om experimenteel onderzoek uit te voeren naar de interactie tussen mensen en robots; in dit kader is een projectonderzoeker aangesteld.



### Ontwikkelingen 2021

In 2021 is tijd en energie geïnvesteerd in het vaststellen van een institutionele onderzoeksstrategie voor de komende vijf jaar, en in de voorbereiding en het succesvol doorlopen van de BKO-visitatie van november 2021. Daarnaast heeft de aansluiting bij het onderwijs verder vorm gekregen in de ontwikkeling en uitvoering van minoren en met name het nieuwe MA-programma.

Evenals in 2020 zijn de activiteiten het afgelopen jaar sterk bepaald door de covid-19-crisis. Afgelopen jaar heeft dit geleid tot uitstel van de projecten rond robotisering en het Comeniusproject. Congresbezoek heeft nagenoeg stilgelegen, en ook is er door de crisis minder belangstelling geweest vanuit vaktijdschriften.

In 2021 is het Erasmus+ project *Resolving A Societal Challenge: Interdisciplinary Approach Towards Fostering Collaborative Innovation in Food Waste Management (IN2FOOD)* van start gegaan, in een consortium met de Universiteiten van Gent (België) en Tampere (Finland), en vijf Indonesische universiteiten (Universitas Katholik Parahyangan, Bina Nusantara University, Universitas Prasetiya Mulya, Ma Chung University en Universitas Pembangunan Jaya). Er is een tweede Erasmus+ project toegekend: *Transformative Hospitality Education through Tech Abilities: a blueprint for creating immersive (learning) experiences (THETA)*, in samenwerking met TU Dublin (Ierland), Haaga Helia University of Applied Sciences (Finland) en de Universitat de les Illes Balears (Balearen, Spanje). Een Kiem-subsidie is toegekend aan het project 'Een vijf-sterrenbeleving thuis' waarin het Medical Delta Living Lab Better In Better Out met de Hotelschool onderzoek doet naar sneller en beter thuisherstel van darmkankerpatiënten na een operatie. Een NWO-postdoc is toegekend aan het project *Community empowerment in tourism decision-making processes in urban destinations; a comparative study of The Hague (Netherlands), San Sebastian (Spain) and Ioannina (Greece)*. Contractonderzoek is verricht voor het Kennisnetwerk Destinatie Nederland.

Het Hospitality Research Symposium over *Business Resilience* is op 15 en 16 april online gehouden. Enerzijds was het evenement, met 340 deelnemers uit 12 verschillende landen en met een gemiddelde tevredenheidsscore van 4,3 uit 5, succesvol. Anderzijds bleek de experimentele doelstelling van het starten van meerdere internationale projecten niet haalbaar. Dit heeft geleid tot de beslissing de volgende editie on campus (of niet) te organiseren. Ten slotte is een kleinschalig Research Café, gericht op het lokale netwerk, op 9 november in Amsterdam georganiseerd.

De stijging in het aantal academische publicaties zet zich voort. Leden van het Research Centre hebben verschillende bijdragen geleverd aan de nieuwe *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* en er is o.a. gepubliceerd in het prestigieuze *Journal of Marketing Research*.

### Onderzoeksoutput 2021

In 2017 is een dashboard ontwikkeld dat de output van het Research Centre afmeet 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	2017	2018	2019	2020	2021
A. Academic Publications	11	8	8	11	18
B. Trade Journal Publications	11	11	7	7	5
C. Participation in Academic Conferences	9	14	18	3	14
D. Presentations and workshops for professionals	23	42	28	17	27
E. Contracted projects (i.e. derde geldstroom/third flow of funds/third party funds)	€ 91,583	€ 35,743	€ 27,094	€ 42,500	€ 2,724
F. Grants and funding awarded (i.e. tweede geldstroom/indirect funding/second flow of funds)	€ 37,500	€ 263,086	€ 533,584	€ 331,435	€ 157,959
G. Citations	473	419	572	680	337
H. Mentions in the news (i.e. others speaking about us)	38	57	24	8	7
I. Students participating in research projects	19	32	145	144	76
J. Membership of journal boards, professional field committees, PhD committees etc.	12	11	6	5	2

### Jaaroverzicht

Vooraf met het oog op interne disseminatie (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 2021 samengesteld. Dit overzicht is te vinden op <https://cms.hotelschool.nl/storage/media/Research-Centre-Yearly-Overview-2021.pdf>.

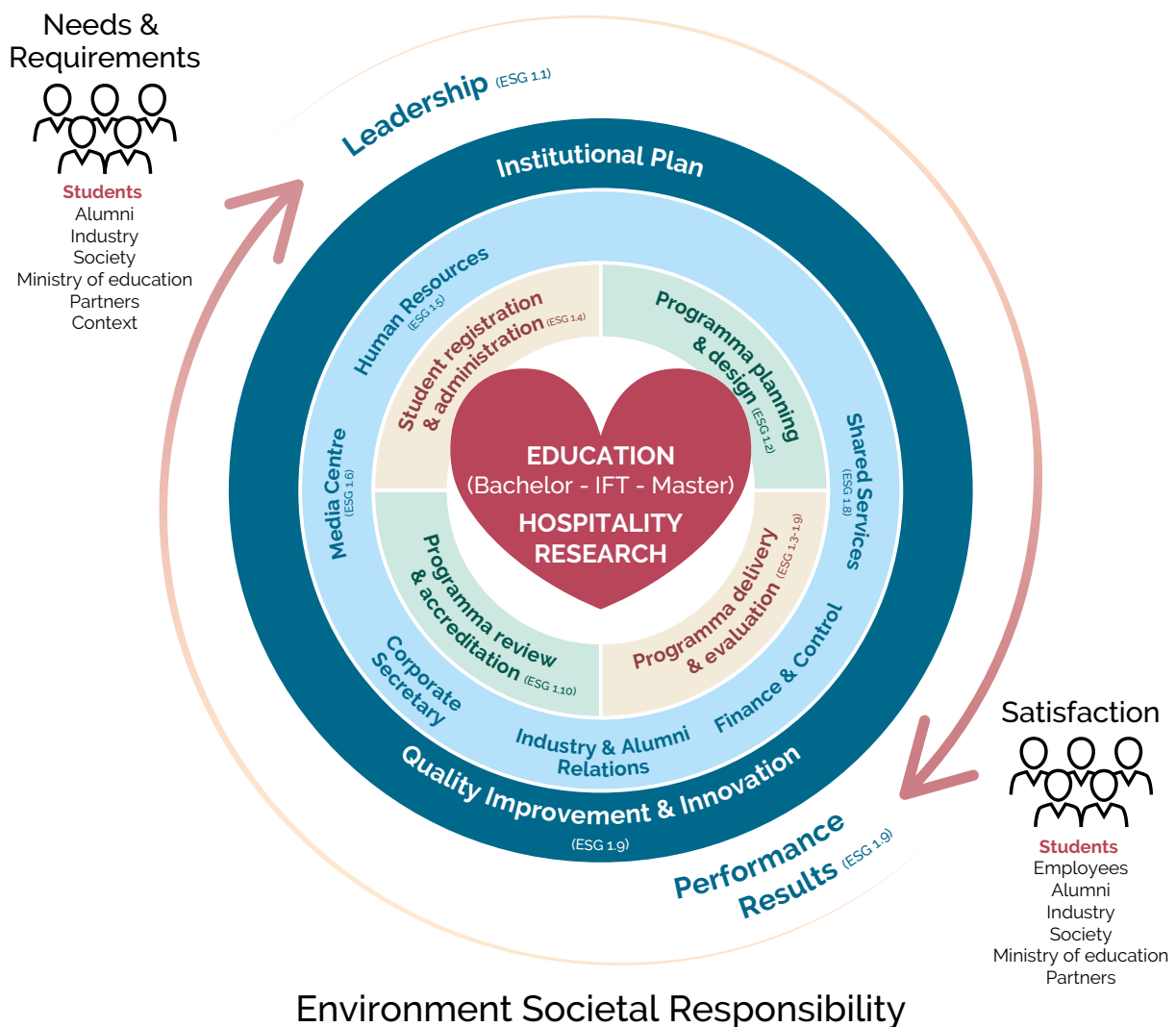
In 2022 zal naar verwachting, gebaseerd op de pijplijn, met name het aantal academische publicaties verder stijgen. Ook de voorziene aanstelling van twee nieuwe lectoren en één postdoc, en de opbrengst van twee Erasmus+ projecten, zal bijdragen aan een groei van de productiviteit.

## 2.6 Professional doctorate

In samenwerking met en onder coördinatie van het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH), wordt deelgenomen aan de *Pilot Professional Doctorate* (in het domein *Leisure, Tourism and Hospitality*). In dit stadium worden fundamentele ontwerpbeslissingen genomen, met name voor wat betreft verdeling tussen cursorisch en onderzoeksdeel, verwacht eindproduct en beoordeling. Uiteraard geschiedt een en ander onder de onzekerheid van nog niet voltooide politieke besluitvorming over zowel de financiering als de graadverlening.

## 2.7 Kwaliteitszorg (onderwijs en onderzoek)

Hotelschool The Hague streeft ernaar dat de studenten het hoogst mogelijke (persoonlijke en professionele) niveau bereiken, zodat de studenten optimaal voorbereid zijn op een carrière in het management van de internationale hospitality-industrie. Dit wordt gerealiseerd door hoge kwaliteitseisen te stellen aan de (instromende) studenten, het personeel, de inhoud en uitvoering van de curricula en de ondersteunende processen. Voor de inrichting van het formele kwaliteitszorgsysteem werkt Hotelschool The Hague met een 'Systematic Quality Assurance & Improvement'-model en de HTH 'Heart Rate'-monitor gebaseerd op de PDCA cycle.



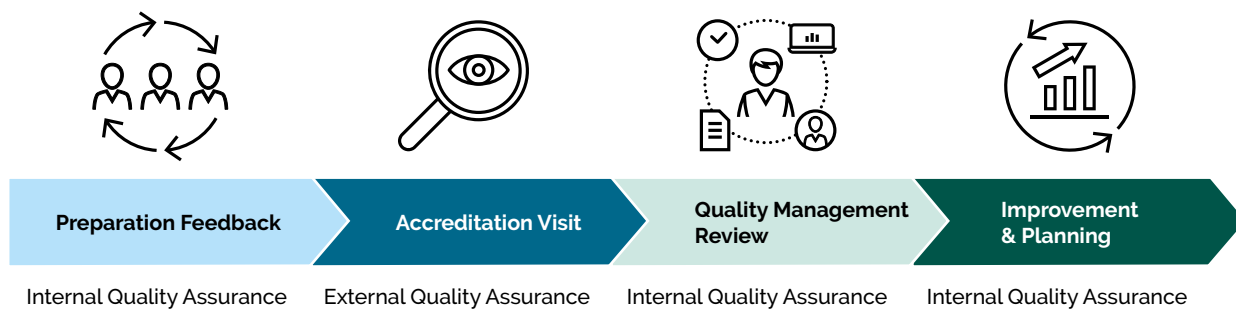
Figuur 2.2 Quality Management System Model

	Institutional	Programme (education & research)	Department	Course	People	Frequency
P L A N	Institutional plan					4 year
	Policies	Policies	Policies			3 year
	Multi-annual budget	Project overview	Project overview		Career development plan	3 year
	Regulations/ procedures	Regulations/ procedures (e.g. Education & Examination Regulation - EER)	Regulations/ procedures	Regulations/ procedures Course set-up, budget and syllabus	Regulations/ procedures	yearly
	Framework letter & HTH year plan		Year plan (incl. budget)		Planning meeting	yearly
DO	Hotelschool The Hague fulfilling its promises to the student and the professional field.					
C H E C K	Student Voice Risk heat map Corporate dashboard Progress of multi-annual budget Ranking / Accreditation	Vertical & horizontal alignment and achievement intended learning goals Benchmarks /mid-term audit/Accreditation/ NSE Study succes report	Departmental surveys /internal process audits Departm. dashboard Progress of year plan	Course surveys/focus groups Assessment evaluation Course dashboard	Class visits Peer feedback Faculty eval. Intervision (peer group coaching)	Various
A C T	Improvement/ development plans	Improvement/ development plans	Improvement/ project plans	Course improvement plan	Personal development plan	<3 year
C & A	Progress meeting BoD with BoT	Education Committee and Bachelor Management Team, Management Team	Progress meeting managers with BoD/ Management Information letter	Core team meetings	Dialogue and performance meetings	Quarterly
C H E C K	Impact of forces driving change at Hotelschool The Hague and its stakeholders "What is happening outside Hotelschool The Hague?"					Yearly
	Snapshot governance (S&W)	Quality Programmes (S&W) Quality Research (S&W)	Snapshot Organisation Snapshot Compliance	Quality Courses (S&W)	Snapshot Staff (S&W) Snapshot Culture (S&W)	Yearly
	Management Review (ACT)					Yearly

Figuur 2.3 HTH Business & Quality Management Cycle. Version 2.0 – 10 November 2021.

Met de verbeterde en consistent uitgevoerde management cycle worden verschillende belangrijke activiteiten succesvol ondersteund.

In 2021 zijn de initiatieven om de betrokkenheid van studenten te verbeteren, voortgezet en een vast



Figuur 2.4 Successfully implemented projects



onderdeel van de quality management cycle geworden:

- Heart-to-Heart meetings, waar studentvertegenwoordigers van de Student Councils, CoDetermination Council en studentenverenigingen, de dialoog aangaan met het bestuur, voorzitters van diverse commissies en medewerkers. De openheid van deze gesprekken leidt tot een verbeterd inzicht in wat er speelt en biedt de mogelijkheid om gezamenlijk oplossingen te bedenken.
- Student representatives die de schakel vormen tussen de studenten die vakken van een specifiek blok volgen en de betrokken docenten, management en ondersteunende diensten. Door deze korte lijnen komen problemen binnen een vak of op het gebied van ondersteuning eerder aan het licht en kunnen zo ook sneller worden opgelost.

De course evaluaties zijn per januari 2021 intern verzorgd. Er is hiervoor gekozen met het oog op grotere flexibiliteit. De software voor de evaluaties wordt geleverd door Evalytics. De resultaten zijn besproken met en opgevolgd door de docenten verantwoordelijk voor een course samen met het Bachelor Management Team of de manager van beide masters. Ook wordt de individuele feedback voor docenten besproken met de desbetreffende manager.

De managementreview is dit jaar door het College van Bestuur uitgevoerd volgens het Certiked-model. Tijdens deze review zijn de volgende onderwerpen besproken: de relevante stakeholders zowel intern als extern; audits en accreditaties; hoe de strategische doelen te tracken; de SWOT-analyse en de Heart Rate Monitor als integraal onderdeel van het interne kwaliteitssysteem. De opgestelde KPI's zijn ook tijdens de managementreview besproken. In 2021 is het HTH jaarplan 2022 opgesteld met bottom-up input van alle managers en op basis van de Framework Letter 2022.

De aandacht die wordt besteed aan het toegankelijker maken van de resultaten en het vergroten van de betrokkenheid van de studenten, docenten en managers, leidt ertoe dat ook de kwaliteitscultuur binnen Hotelschool The Hague wordt versterkt.



## 2.8 Kwaliteitsafspraken 2019–2024

De rode draad bij de toewijzing van middelen voor de kwaliteitsafspraken is gebaseerd op een belangrijk onderdeel van onze opdracht: 'alles wat we doen moet ten goede komen aan de student'. Hotelschool The Hague heeft de *student journey* als uitgangspunt genomen voor haar organisatiestructuur voor de bacheloropleiding: de opleiding is opgedeeld in jaarteam's die het curriculum aansturen vanuit het oogpunt van de student journey. De 6 thema's zijn onderverdeeld in 13 projecten.

	High Tech	High Touch
1. Intensity & small-scale education	Blended learning	Real-life cases Sustainable Development Goals (incl. Think Tank)
2. More and better coaching of students		Increase customized support (peer-to-peer, tutor-line, course focused) and improve placement experience
3. Study success		Learning Community study success Knowledge sharing LYCar (final thesis)
4. Educational differentiation		Pre-master & specialisation (minor) Extra Mile Customised English training
5. Adequate and good educational facilities	Invets in virtual & sharing environment	
6. Further professionalisation of lecturers/instructors	Customised learning development	Extra time for professionalization and learning communities

Gedurende de covid-19-beperkingen ging de uitvoering van de kwaliteitsafspraken onverminderd door. Blended Learning en volwaardig *tentamen-proctoring* werden ingevoerd; real-life cases werden geïntroduceerd in alle minoren; 10 projecten over duurzaamheid werden uitgevoerd; benchmarks om studiesucces te beoordelen werden ontwikkeld; stagebegeleiders werden opgeleid na een grondige herevaluatie van opleidingsbehoeften; KPI's werden bedacht om tragere studenten te volgen; kennis-verspreiding van LYCar (final thesis) werden geïnstitutionaliseerd; de minor *Future of Guest Experience* werd gelanceerd en MOU's werden ondertekend met 3 partneruniversiteiten; 4 nieuwe clubs in de Extra Mile werden opgestart; een *English Writing Lab* om informatie te verzamelen over academisch schrijven waarmee taalondersteuning in het curriculum kan worden bijgestuurd; functionele specificaties van het onlineplatform Hotelschool Everywhere werden ontwikkeld en *Talent Pages* en *English for Employees* werden gelanceerd, wat aansluit bij de start van de *Learning Academy* voor de ontwikkeling van de medewerkers.

Over het algemeen werden de meeste doelstellingen voor het jaar gehaald, ondanks de beperkingen van de covid-lockdowns. Doelstellingen die ten opzichte van 2020 nog achterbleven, liggen dankzij een hogere productiviteit van de projectteams weer op schema. Sommige projecten werden geconfronteerd met uitdagingen als gevolg van moeilijkheden met IT-koppelingsproblemen. Zoals in de volgende punten uiteen wordt gezet, zullen deze complicaties worden aangepakt.

## Begrotingsevaluatie Kwaliteitsafspraken

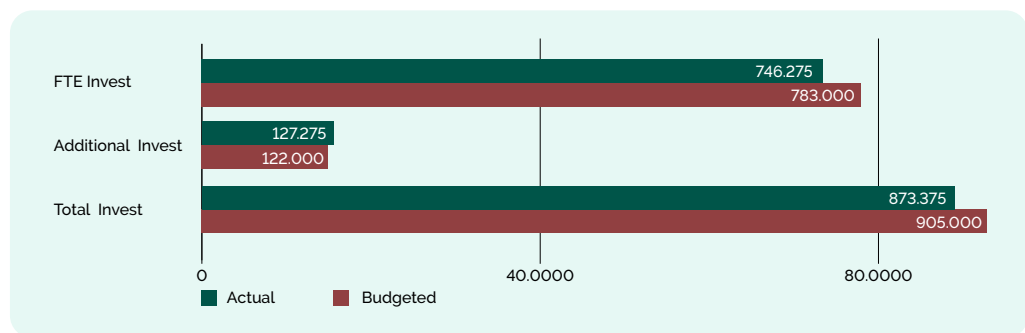
### Voor het jaar 2021

In totaal werd € 905.000 begroot voor de kwaliteitsafspraken in 2021, waarvan € 783.000 (gelijk aan 8,7 FTE) voor FTE-investeringen en € 122.000 voor extra investeringen.

De begrote FTE-investering bedroeg € 783.000, terwijl de werkelijke FTE-investering € 746.275 bedroeg. De FTE-investeringen bleven dus onder het begrote budget, met een negatief verschil van 4,7%.

De begrote extra beschikbare investeringen bedroegen € 122.000, terwijl het werkelijke extra geïnvesteerde bedrag € 127.100 bedroeg. Het extra geïnvesteerde bedrag was dus hoger dan begroot, met een positieve afwijking van 4,2%.

In 2021 is in totaal € 873.375 uitgegeven tegenover € 905.000 in de begroting, wat een negatief verschil van 3,5% oplevert.



Figuur 2.5 Quality Agreements Investment 2021

### Sinds de aanvang: 2019 tot 2021

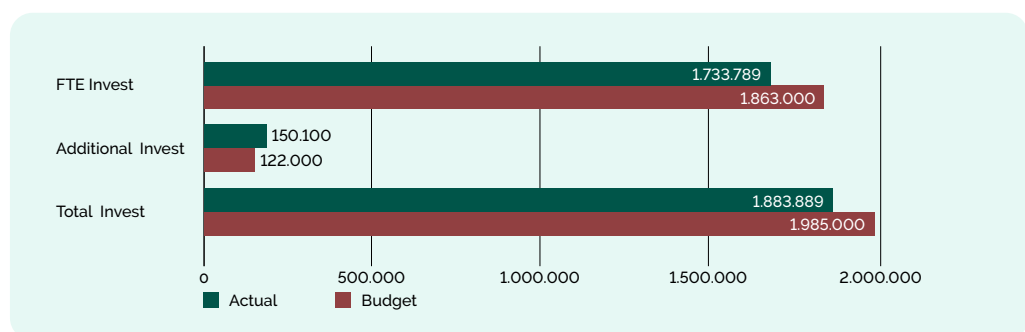
Sinds de start van de kwaliteitsafspraken is in totaal € 1.985.000 begroot voor projecten, waarvan € 1.863.000 aan FTE-investeringen en € 122.000 aan additionele investeringen.

De begrote FTE-investering bedroeg € 1.863.000 (gelijk aan 20,7 FTE), terwijl de FTE-investeringen in het kader van het programma 20,7 FTE bedroegen. De FTE-investeringen bleven dus onder het begrote budget, met een negatief verschil van 6,9%.

De begrote additionele investeringen bedroegen € 122.000, terwijl het werkelijke extra geïnvesteerde bedrag € 150.100 bedroeg. Het extra geïnvesteerde bedrag was dus hoger dan begroot, met een positieve afwijking van 23,0%.

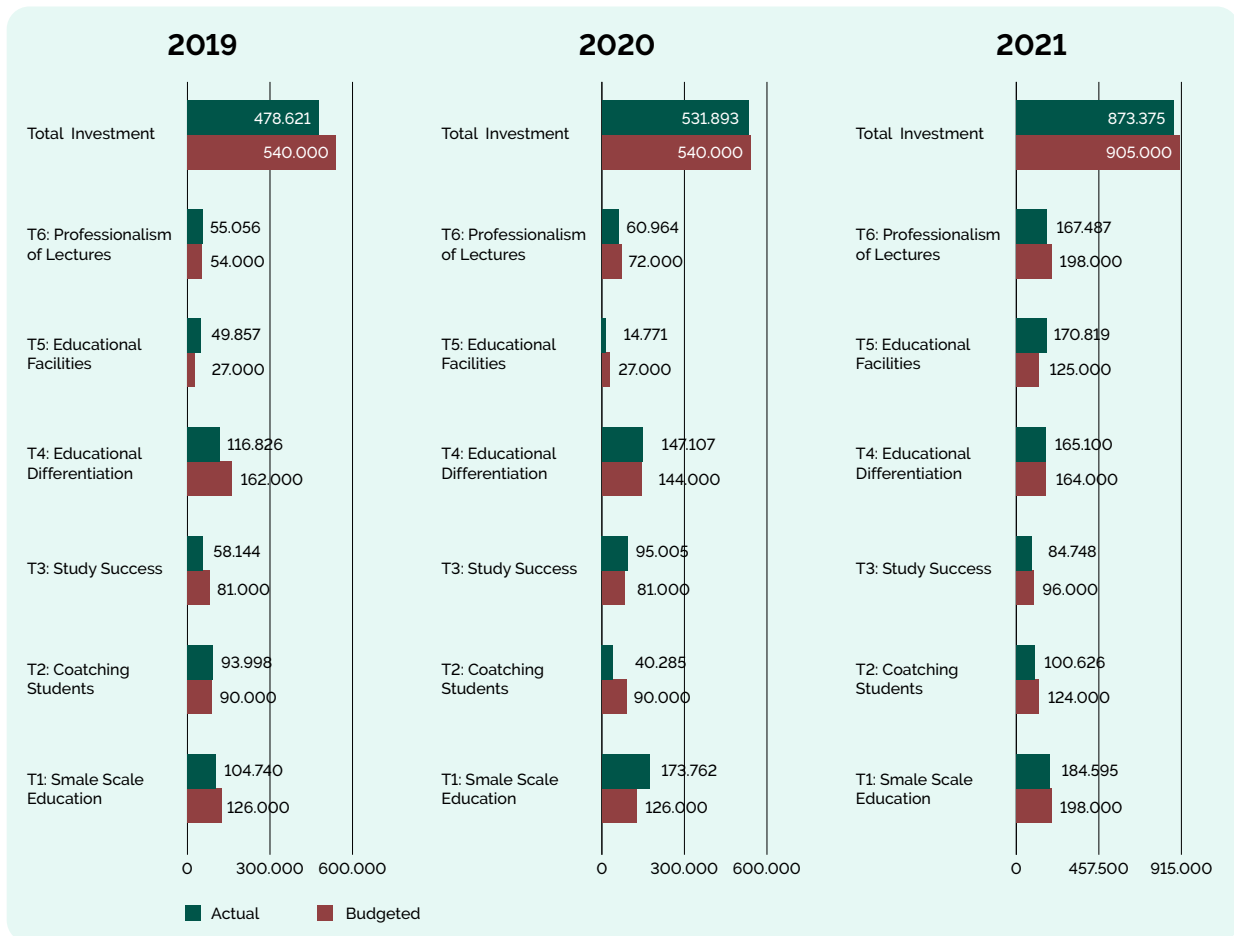
Sinds de start bedroeg de totale begroting € 1.985.000, terwijl het totale uitgegeven bedrag € 1.883.889 was, wat resulteerde in een negatieve afwijking van 5,1%.

De lagere negatieve afwijking van 3,5% in 2021 is, in vergelijking met de negatieve afwijking sinds de start van 5,1%, een positieve indicatie van de verbeterde begrotingscontrole.



Figuur 2.6 Quality Investments Since Inception - 2019 to 2021

Het overzicht hieronder geeft het financiële overzicht weer van alle zes thema's in 2019, 2020 en 2021.



### Plan, Do, Check en Act van de kwaliteitsafspraken (QA)

De 13 projectleiders zijn samen met studenten, voornamelijk uit de student council, verantwoordelijk voor de uitvoering van elk project en zorgen er ook voor dat de PDCA-cyclus volledig wordt uitgevoerd. De projectleiders rapporteren aan het Bachelor Management Team (BMT) en voor het BMT maken de kwaliteitsafspraken deel uit van de reguliere voortgangsgesprekken in het kader van de Business & Quality Cycle, die zij individueel hebben met het College van Bestuur.

Het BMT heeft in het 2e en 4e kwartaal uitgebreid gerapporteerd aan het College van Bestuur. Dit verslag en de analyse vormden de basis voor het halfjaarlijkse overleg met de CDC en het College van Bestuur over de kwaliteitsafspraken.

Verder is het verslag en de analyse voor een wederzijdse beoordeling voorgelegd aan Marnix Academy. De feedback van Marnix Academy was over het algemeen positief. We moesten met name specifiek zijn over de wijze waarop de reflectie plaatsvond en hoe de monitoring was gestructureerd. Deze waardevolle feedback is reeds verwerkt in ons verslag. Om de ontwikkeling van de projecten op een meer continue basis te volgen en hierop te reflecteren, en om ervoor te zorgen dat de 13 projecten synergetisch zijn, werd in 2021 een

Quality Supervisory Team (QST) gevormd om ervoor te zorgen dat het "geheel groter is dan de delen". Het QST bestaat uit 3 medewerkers (BMT, educational advisor, docent) en heeft tot taak de kwaliteitsborgingscyclus dynamischer te maken. In de loop van het jaar heeft de HTH ook een *work operating system* ingevoerd ([Monday.com](https://www.monday.com)) dat projectleiders in staat stelt te plannen en samen te werken, en tegelijkertijd het QST in staat stelt de voortgang van elk project te bewaken.

De dagelijkse monitoring van de QA-projecten gebeurt via [Monday.com](https://www.monday.com) en de projecten werden verder besproken op zogenaamde inspiratiedagen.

### Inspiratiedagen

Als onderdeel van de business & quality cycle hield het QST in februari, september en oktober 'Inspiratiedagen' met de QA-teams, waaraan ook vertegenwoordigers van het CDC deelnamen.

Tijdens de bijeenkomst in februari werden onder meer de volgende punten besproken: updates van de projectleiders over elk project en het bestuur en beheer van de projecten, afstemming van de projectverslagen, budgettering en planning, en goede QA-communicatie.

Tijdens de bijeenkomsten in september/oktober met alle QA-leiders werd gesproken over het QA-benchmarkingproces, QA-communicatie, QA-succesverhalen gedurende het jaar, voortgangsverslagen en het gebruik van [Monday.com](https://www.monday.com).

In het kader van de inspiratiedagen werden ook vergaderingen van de QA-projectleiders met de studentenraad gehouden om de studentenleiders bij de bewaking van de kwaliteitsafspraken te betrekken.

### QA- work operating system

Terwijl de Inspiratiedagen de projecten alleen op vooraf bepaalde contactmomenten konden monitoren, maakte het gebruik van [Monday.com](https://www.monday.com) een constante monitoring van de QA-projecten mogelijk.

The screenshot shows the Monday.com workspace for 'T4P8 Pre-master & minors'. The interface includes a sidebar with a navigation menu, a main workspace area with a project description, and a table of tasks and sub-items.

**Project Description:**  
 Description: Pre-master and minors - differentiation in education  
 Projectmanager: Conny Valk  
 Student representative: Jurrien van Grunsven

**Table of Minors:**

Minor	Tasks	Subitems Status	Owner	Overall Status	Timeline
Minor: course materials developed, and partn...				Done	Jan 1, '20 - Dec 31, '20
Minor: Develop 2 additional minors & Integrati...				Working on it	Jan 1, '21 - Dec 31, '21
Minor: Pilot exchange with other universities				Working on it	Jan 1 - Dec 31
Minor: Pilot advanced thought leadership				Planned	Jan 1, '23 - Dec 31, '23
Minor: Seminar on 2 themes, improved minor				Planned	Jan 1, '24 - Dec 31, '24

**Table of Pre Master:**

Pre Master	Tasks	Subitems Status	Owner	Overall Status	Timeline
PM: finalize 2 MoU				Done	Dec 31, '20



Het belangrijkste voordeel van het [Monday.com](https://www.monday.com)-systeem is de transparantie met betrekking tot de budgettering, planning, het stellen van doelen, voortgang, zelfevaluatie en feedback van elk projectteam. Het systeem helpt de workflows voor elk project vorm te geven, maakt aanpassingen aan veranderende behoeften of uitdagingen mogelijk, maakt samenwerking tussen de projectteams mogelijk en is volledig transparant, zodat de QST en de projectleiders op elk moment de voortgang van elk project kunnen bekijken. Met andere woorden, het systeem maakt een **constante** controle en opvolging van de QA-projecten mogelijk. CDC-leden en studenten betrokken bij de projecten hebben ook toegang tot [Monday.com](https://www.monday.com).

## Reflectie

Hotelschool Den Haag heeft alle 6 thema's en alle 13 projecten in 2021 nog eens tegen het licht gehouden en is tot de conclusie gekomen dat deze geselecteerde thema's en projecten nog steeds zeer goed aansluiten bij de visie en missie van HTH. Bij de evaluatie van de 13 projecten is ook gekeken naar de precieze impact van eventuele afwijkingen in tijd en inhoud van de projecten sinds de start.

### Voor het jaar 2021

Ondanks de covid-19-beperkingen hebben de 13 projectteams, die de 6 thema's vertegenwoordigen, in de loop van het jaar op de meeste gebieden aanzienlijke vooruitgang geboekt. In het onderstaande overzicht wordt een kwalitatieve zelfevaluatie (QST samen met projectleiders) van de projecten gegeven. Elk project is ook beoordeeld in termen van geïnvesteerd bedrag versus wat daadwerkelijk is bereikt. De basis voor de beoordelingscijfers wordt hieronder toegelicht.

De lager dan begrote uitgaven in P3 en P12 waren hoofdzakelijk te wijten aan beperkingen in verband met de covid-19-lockdown. Voor P4 en P6 was dit voornamelijk te wijten aan de complexe IT-problematiek in verband met de integratie van verschillende platforms binnen de school. Door de vertraging bij de uitgaven voor P4 en P6 konden middelen voor IT-ontwikkeling weloverwogen worden overgeheveld naar P11. Over het geheel genomen lagen de totale uitgaven iets onder de begroting, namelijk 3,5%. Desalniettemin en ondanks de beperkingen als gevolg van covid-19, werd het overgrote deel van de door de projectleiders vastgestelde doelstellingen in de loop van het jaar bereikt. De projectteams bevinden zich in een uitstekende positie om verder te gaan met hun volgende mijlpalen.

Theme 1 Small scale- education	Theme 2 Coaching students	Theme 3 Study success	Theme 4 Educational differentiation	Theme 5 Educational facilities	Theme 6 Professionalisation of lecturers
<b>Projects</b> 1. Blended learning 2. Real-life cases 3. SDG goals	<b>Projects</b> 4. Customised support 5. Improve placement experience	<b>Projects</b> 6. Learning community study success 7. Knowledge sharing LYCar	<b>Projects</b> 8. Premaster & specialisation 9. Extra mile 10. Customised English training	<b>Projects</b> 11. Virtual learning & sharing environment	<b>Projects</b> 12. Extra time for professionalisation & learning communities 13. Customised learning development

	Total investment Budgeted	Total investment Spent	Budget Variance	Qualitative Assessment
T1P1 Blended learning	63.000	65.603	4%	A
T1P2 Real-life cases	45.000	44.423	-1%	AA
T1P3 Sustainable Development Goals	90.000	74.569	-17%	AA
T2P4 Increased Customised Student Support	79.000	56.313	-29%	A
T2P5 Improving Placement Experience	45.000	44.313	-2%	A
T3P6 Learning Community Study Success	60.000	48.713	-19%	A
T3P7 LYCar Knowledge sharing	36.000	36.035	0%	AAA
T4P8 Premaster and Minors	45.000	44.313	-2%	AAA
T4P9 The Extra Mile	90.000	91.715	2%	AA
T4P10 Customised English Training	29.000	29.072	0%	A
T5P11 Hotelschool Everywhere	125.000	170.819	37%	A
T6P12 Extra Time for Professionalisation & Learning Communities	118.000	85.471	-28%	A
T6P13 Customised Learning Development	80.000	82.016	3%	A
	<b>905.000</b>	<b>873.375</b>	<b>-3%</b>	

#### Qualitative Assessment Grades

AAA: All goals planned were achieved

AA: Goals planned were achieved. If any were not, it was due to external factors eg. Covid

A: Goals planned were achieved. If any were not, it was mainly due to internal factors eg. IT complexities, approval

B: Not all goals were achieved in spite of the absence of uncontrollable external or internal factors

C: No substantial goals were achieved

#### Sinds de aanvang: 2019 tot 2021

Sinds de aanvang werden grotere afwijkingen gezien in T2: *Coaching students*, T5: *Educational facilities* en T6: *Professionalisation of lecturers*. De afwijking in T2 (in het bijzonder P4) was voornamelijk te wijten aan de reorganisatie van het team, IT-complicaties en covid-beperkingen. Voor T5 was het te wijten aan uitgaven voor IT-software en voor T6 was het voornamelijk te wijten aan de lockdownbeperkingen van covid.

In bijlage 1 is de monitoring per project inclusief de voortgang richting 2024 opgenomen. Wat is gerealiseerd is groen gemaakt en wat nog tot 2024 gerealiseerd moet worden, is rood gemaakt. De gedetailleerde gevolgen van deze afwijkingen in termen van tijd en inhoud zijn onderzocht. Ook de aanbevelingen waarover de QST en de projectleiders het eens zijn geworden, worden belicht.

### **College van Bestuur reflectie 2021**

Als College van Bestuur zijn wij onder de indruk van de vooruitgang die met de kwaliteitsafspraken is geboekt. Zeker als we rekening houden met de covid-19-pandemie en het online werken. We zien dat projecten echt bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en de dienstverlening aan onze studenten.

Mede naar aanleiding van de feedback van de NVAO op het jaarverslag 2020 zijn verbeteringen doorgevoerd in het projectmanagement en de rapportage over de kwaliteitsafspraken.

We hebben het budgettaire onderscheid tussen de projecten voor de kwaliteitsafspraken en de activiteiten die volgen uit het extra NPO-budget nauwlettend in de gaten gehouden, wetende dat doelen met betrekking tot studiesucces en begeleiding van studenten van beide kanten dicht bij elkaar kunnen liggen.

### **Co-Determination Council reflectie 2021**

Vergelijkbaar met de voorgaande jaren is de CDC ook in het vervolgtraject van het opzetten van de kwaliteitsafspraken veelvuldig betrokken.

Door covid-19 zijn er minder updates in persoon geweest en heeft een aantal projecten minimale vertraging opgelopen. Evenals in 2020 zijn ook in 2021 studentleden aangesloten bij de georganiseerde werk- en projectgroepen. De overgang naar monitoring met behulp van [Monday.com](https://www.monday.com) is een goede zet geweest. Het project als geheel is voor de CDC inzichtelijker geworden en de voortgang is makkelijker bij te houden en leent zicht voor zelfstandig 'even snel meekijken'. De CDC heeft zich goed kunnen informeren over het traject. Binnen de CDC is sinds 2020 een focusgroep samengesteld die zich richt op het monitoren van de diverse deelprojecten. Net als voorgaande periodes ervaart de CDC een snelle responstijd wanneer zij vragen stelt. De CDC voelt zich goed geïnformeerd en voldoende betrokken. In oktober 2021 heeft de CDC een korte training gekregen van het Landelijk Loket Kwaliteitsafspraken.

### **Raad van Toezicht reflectie 2021**

De Commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht heeft de voortgang van de kwaliteitsafspraken in 2021 twee maal geagendeerd. Middels rapportages uit [Monday.com](https://www.monday.com), aangeleverd door de projectleiders, is zij uitgebreid geïnformeerd over de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Het College van Bestuur heeft afwijkingen toegelicht en mitigerende maatregelen zijn besproken. In de voltallige vergadering van de Raad van Toezicht deed de commissie vervolgens verslag.

Ook is de uitkomst van de pilotrapportage van de NVAO op basis van de informatie uit het jaarverslag 2020 besproken. Deze was onvoldoende en dat heeft er toe geleid dat er in het jaarverslag van 2021 aanpassingen zijn doorgevoerd. De Raad van Toezicht heeft hier kennis van genomen en deze rapportage van positief advies voorzien.



### 3. Studenten



## 3.1 Studentenaantallen en studiesucces

Op de peildatum van 1 oktober 2021 stonden 2681 studenten ingeschreven bij Hotelschool The Hague. Voor de voltijdse bacheloropleiding heeft Hotelschool The Hague 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.

<b>Studentenpopulatie aantal per 01-10-2020</b>	<b>2702</b>
<b>Ingeschreven onderwijs volgende</b>	<b>2702</b>
Studenten die terugkomen na exit	26
Instroom februari 2021	180
Diploma's bachelor 1 oktober 2020 - 1 oktober 2021	-/- 502
Diploma's masters 1 oktober 2020 - 1 oktober 2021	-/- 44
Vertrokken zonder diploma 1 oktober 2020 - 1 oktober 2021	-/-87
Negatief bindend studieadvies 1 oktober 2020 - 1 oktober 2021	-/- 8
Instroom september 2021	384
Instroom masters september 2021	30
<b>Studentenpopulatie 01-10-2021</b>	<b>2681</b>

Tabel 3.1 **Studentenpopulatie**

### **Instroom studiejaar 2020-2021**

Er zijn voor de voltijdse bacheloropleiding twee instroommomenten, 1 september en 1 februari. Voor het studiejaar 2020-2021 waren er 1215 volledige aanmeldingen van aspirant-studenten voor deelname aan de selectieprocedure.

Dit is een afname van 22% vergeleken met studiejaar 2019-2020. Van de aanmeldingen hebben 1096 aspirant-studenten uiteindelijk deelgenomen aan een online selectiedag, in Nederland of in het buitenland.

In september 2021 zijn 163 studenten op campus Den Haag en 159 studenten op campus Amsterdam gestart. In februari 2021 zijn 86 studenten gestart op campus Den Haag en 94 studenten op campus Amsterdam. De voltijdse instroom voor het studiejaar bedroeg in totaal 502 studenten.

Het IFT-programma heeft één instroommoment, 1 september. In het studiejaar 2020-2021 was er een toename van aanmeldingen van aspirant-studenten voor het IFT-programma, van 96 naar 112.

In de zomer van 2021 hebben 77 aspirant-studenten, waarvan 42% internationale aspirant-studenten, deelgenomen aan de verplichte zomercursus PIFT. Er zijn in september 2021 62IFT-studenten gestart, waarvan 34 op campus Den Haag en 28 op campus Amsterdam.

De masteropleidingen kennen één instroommoment, 1 september. Op 1 september 2021 zijn in totaal 30 studenten gestart met een masteropleiding op campus Amsterdam. Er zijn

15 studenten gestart in de *Master of International Hospitality Management* en 15 studenten in de nieuwe *Master Leading Hotel Transformation*.

Een internationale studentenpopulatie is een belangrijke pijler van internationalisering binnen Hotelschool The Hague. Hotelschool The Hague ambieert een studentenpopulatie met een 50/50% verhouding tussen nationale en internationale studenten. In studiejaar 2020-2021 bedroeg het aantal volledige aanmeldingen van internationale aspirant-studenten 25% (op basis van eerste nationaliteit).

Op 1 oktober 2021 bestond 32% van de totale studentenpopulatie uit internationale studenten (niet-Nederlands op basis van eerste nationaliteit) die 66 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigen. De meeste internationale studenten komen uit andere EU-landen en zijn afkomstig uit Duitsland, Frankrijk, Roemenië, Italië, België, Bulgarije, Spanje, Hongarije en Portugal. Ongeveer 2,4% van de internationale studenten komt van buiten de Europese Unie zoals India, Verenigde Staten, Rusland, Syrië en China. Op 1 september 2021 was 33% van de totale instroom nieuwe studenten (bachelor, IFT-programma en master) niet-Nederlands. Ten opzichte van 2019-2020 is dit een afname van 1%.

#### **Uitstroom studiejaar 2020-2021**

In het studiejaar 2020-2021 (1 september 2020 – 31 augustus 2021) zijn 500 studenten afgestudeerd in de bacheloropleiding. Het aantal afgestudeerden is ongeveer gelijk met het aantal in het studiejaar 2019-2020 (afname van 1,4%). In totaal zijn 22 masterstudenten afgestudeerd, dit aantal is hetzelfde als vorig jaar.

Net als de afgelopen jaren is de studieduur in 2020-2021 nagenoeg gelijk gebleven. Hotelschool The Hague blijft ook in 2022 maatregelen nemen die voor goede doorstroom binnen de opleidingen moeten zorgen.

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

## Selectieprocedure en resultaat 2021

Zoals in voorgaande jaren, blijft het selectieproces onderhevig aan continue monitoring en aanpassing van de omgevingsfactoren en de veranderingen van de curricula en verwachtingen van onze branche.

Normaliter organiseert Hotelschool The Hague voor de instroom in de bacheloropleiding tien selectiedagen in Nederland, vijf op elke campus. In het jaar 2020 vond de laatste fysieke selectie dag echter plaats op 29 februari 2020; hierna moest de selectieprocedure worden geherstructureerd, zodat deze in een virtuele omgeving kon worden voortgezet. De vier eerder geplande fysieke selectiedagen (in november, december en februari) zorgden ervoor dat 426 kandidaten op een van de twee campussen de selectieprocedure hadden ervaren.

De aangepaste procedure behield dezelfde testinhoud en mogelijkheden om geïdentificeerde vaardigheden van kandidaten te testen op geschiktheid voor de opleiding. In totaal hebben er zes online selectierondes plaatsgevonden. Gemiddeld hebben 30 selectoren per ronde meegewerkt om het totaal van overgebleven 809 kandidaten te testen op hun geschiktheid voor het Hotelschool The Hague's Bachelorprogramma. In totaal meldden 1.235 kandidaten zich aan voor de selectieprocedure voor het academisch jaar 2021. De selectoren bestaan uit medewerkers, alumni en studenten.

### Studiesucces

Door de covid-19-pandemie, die ook in 2021 een grote impact had, zijn de belemmeringen in het studieverloop gebleven en is de motivatie van studenten gedaald. Belangrijke aandachtspunten zijn: het in contact blijven met de studenten, het in kaart brengen van de nieuwe ondersteuningsbehoeften, en het zoeken naar de beste opties in deze lastige omstandigheden. Daarnaast hebben de reguliere tutor-momenten, zoals drie jaar geleden gestart, in een hybride vorm plaatsgevonden. On campus meetings zijn zoveel mogelijk doorgegaan en waar dat niet mogelijk was vervangen door online meetings.

In het lesprogramma, in de tutor-lijn, is er drie jaar geleden voor gekozen om in het eerste jaar te starten met een methode waarbij de studenten leren wat ze kunnen doen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun studie en hun leven, zichzelf beter te leren kennen en te werken aan self-management. In het tweede en derde jaar wordt daarop voortgebouwd doordat de studenten een serie opdrachten krijgen die de student meer zelfkennis geven en helpen bij de studiekeuzes en de carrière-oriëntatie. Dit jaar zijn opdrachten toegevoegd die nog meer toespitsen op het vinden van een positie op de arbeidsmarkt of de juiste vervolgopleiding. Deze portfolio's worden door de tutor begeleid. Naast deze begeleiding door een persoonlijke tutor kunnen studenten een beroep doen op de studentendecanen.

## 3.2 Student support (inclusief Profileringsfonds; studeren met functiebeperking)

### Ondersteuning voor studenten

Bij Hotelschool The Hague zijn twee decanen werkzaam: één in de vestiging in Amsterdam en één in de vestiging in Den Haag (0,6 FTE per vestiging).

In 2021, met name gedurende de covid-19-crisis, kwamen studenten wederom het meest met mentale gezondheidsvragen (stress, eenzaamheid, concentratieproblemen, angsten

en burn-out). Door het Coronafonds, naast de bestaande Tuinema- en Profileringsfondsen, zijn de beurzen toegekend. Ook is er vanuit de NPO-gelden een studentpsycholoog ingehuurd om studenten professioneel te ondersteunen.

### 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 studieovertraging hebben opgelopen door bijzondere en/of persoonlijke omstandigheden en aan studenten die een bestuursjaar hebben vervuld bij één van de door Hotelschool The Hague gefinancierde studentenverenigingen.

Het Hendrik Tuinemaponds 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 wettelijke reguliere collegegeldtarief. De fondsaanvragen worden beoordeeld en het College van Bestuur wordt op juridische, financiële en psychosociale aspecten vanuit het studentendecanaat geadviseerd. In 2021 is een totaalbedrag van € 2.169 uitgekeerd uit het Hendrik Tuinemaponds en in het totaal € 16.151 uit het Profileringsfonds. Hiervan is € 12.051 toegekend op grond van het vervullen van een bestuursfunctie in een groepsaanvraag en € 4.100 aan studenten met bijzondere persoonlijke omstandigheden, zoals ziekte, een lichamelijk of geestelijk gebrek of bijzondere (familie)omstandigheden. Voor beide fondsen werden 3 aanvragen ingetrokken en werd het dossier vervolgens gesloten. Bij het sluiten van het verslagleggingsjaar waren een (1) aanvraag in het Hendrik Tuinemaponds en een (1) aanvraag in het Profileringsfonds nog lopende.

Profileringsfonds/ Tuinemaponds 2021	Aanvragen 2019	Aanvragen 2020	Aanvragen 2021			Toekenning totaal 2021
			Totaal	N/EER	EER	
P/Bijzondere omstandigheden	14	3	3		3	€ 4.100
P/Topsport	0	0	0			0
P/Bestuurswerk	17	16	2			€ 12.051
Hendrik Tuinemaponds	2	5	1		1	€ 2.169

### Coronafonds (incidenteel)

Hotelschool The Hague bemerkte een groeiende behoefte en nood bij haar studentengemeenschap. Naast de reguliere psychosociale zorglijnen en crisisrespons heeft de Hotelschool daarom besloten eenmalig het Coronafonds in het leven te roepen. Dit uit private middelen bekostigde fonds werd in de maand maart 2021 opengesteld voor aanvragen door EER-studenten en non-EER-studenten. De omvang van een toekenning varieerde van € 250 tot maximaal € 1.500. In totaal heeft HTH 572 aanvragen ontvangen, waarvan er 177 werden afgewezen en 392 werden toegekend. Bij drie aanvragen werden de studenten niet-ontvankelijk bevonden omdat de betreffende studenten niet stonden ingeschreven. In het totaal werd er een bedrag van € 120.000 uit het fonds uitgekeerd.

### 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 Johan Groothuizen Award voor de best presenterende eerstejaars bachelorstudent.

Gedurende het verslagjaar hebben zich vanuit de HTH community en de HTH alumni-netwerken partijen gemeld die financiële ondersteuning zouden willen leveren aan de student community. HTH heeft de ambitie om haar bestaande ondersteuningsfonds te structureren en eventuele nieuwe fondsen beter binnen de organisatiestructuur te kunnen integreren. Daarbij wordt gekeken naar de bron (publiek-privaat) en doelbinding, aanvraag en rechtmatigheid van toekenning alsook de grondslag en effectiviteit van de fondsen.

## 3.3 Rechtsbescherming (College van Beroep, klokkenluiders, klachten)

### College van Beroep voor de examens 2021

In het verslagjaar zijn elf beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de examens Hotelschool The Hague en is het College vijfmaal in zitting bijeen geweest.

Van de ingediende beroepschriften zijn er zes ongegrond, één niet-ontvankelijk en één gegrond verklaard. Twee beroepschriften zijn vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met het College van Bestuur of de Examencommissie; één beroep is ingetrokken na niet-bereiken van een minnelijke schikking vóór aanvang van de zitting. Tijdens het verslagjaar heeft de voorzitter van het College van Beroep één verzoek om een voorlopige voorziening ontvangen, dat is toegewezen.

Beroep werd door studenten onder meer aangetekend tegen:

- het afgeven van een negatief bindend studieadvies;
- de oplegging van sanctie(s) wegens het plegen van fraude;
- het ongeldig verklaren van een tentamen/examen wegens het plegen van fraude;
- een schriftelijke waarschuwing wegens niet-naleving examenregels;
- het weigeren van een herkansing van een tentamen.

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

### Geschillenadviescommissie 2021

In het verslagjaar zijn twee bezwaarschriften ingediend bij de Geschillenadviescommissie Hotelschool The Hague. De Geschillenadviescommissie is in het verslagjaar tweemaal in zitting bijeengekomen.

De Commissie heeft het College van Bestuur geadviseerd één bezwaar ongegrond en één bezwaar gegrond te verklaren. Het College van Bestuur heeft deze adviezen overgenomen in de beslissing op bezwaar.

De bezwaren richtten zich tegen beslissingen van het College van Bestuur inzake:

- niet-toelating tot de opleiding;
- een schriftelijke waarschuwing wegens overtreding huisregels.

De samenstelling van de Commissie bestaat, 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.

### **Borging eindniveau**

Hotelschool The Hague kenmerkt zich door kleinschalig residentieel onderwijs waardoor er niet alleen aandacht is voor het onderwijs zelf, maar ook voor het aanbod van extra-curriculaire activiteiten. Kenmerkend voor het onderwijs is dat de eindkwalificaties worden gerealiseerd door middel van een onlosmakelijke samenhang tussen curriculum en sociale context. Het accreditatiepanel heeft in 2018 het kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs beoordeeld en kwam tot de conclusie dat ten opzichte van 2011 alle standaarden waren verbeterd.

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 masteropleiding. Het is essentieel dat de examencommissie deskundig en onafhankelijk kan opereren. De examencommissie was in 2021 samengesteld uit drie docenten, een extern lid van een andere hogeschool en een ambtelijk secretaris. De toetscommissie, die valt onder de examencommissie, was samengesteld uit drie docenten die door dezelfde ambtelijk secretaris worden ondersteund als de examencommissie. In augustus 2021 heeft een wijziging plaatsgevonden in de leden en voorzitterschap van beide commissies. 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.

### **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**

In 2021 heeft het Loket Rechtsbescherming 17 meldingen ontvangen. Vijf meldingen betroffen klachten die betrekking hadden op het LYCar-proces en de studievertraging die de betreffende student tijdens het afstudeerproces opliep. Daarvan werden twee klachten ingetrokken en driemaal werd een schadevergoeding voor opgelopen studievertraging toegekend. In het selectie- en recruitmentproces bij het Pre-International Fast Track zomerprogramma kwamen vijf meldingen binnen in de sfeer van seksueel grensoverschrijdend gedrag tussen deelnemers onderling. Middels dialoog is met de betrokkenen naar oplossingen binnen het programma toegewerkt. Van een (1) incident is door HTH melding gemaakt bij de afdeling zedenmisdrijf van de Amsterdamse politie. In alle gevallen is ondersteuning en nazorg aan de betrokkenen geboden.

## 3.4 Alumni



Figuur 3.1

**38** Alumni Chapters

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

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

Ook 2021 was een moeilijk jaar wat betreft activatie van Alumni Chapters. Op dit moment zijn er 12 chapters actief; echter fysieke alumni-evenementen hebben door restricties in binnen- en buitenland niet plaatsgevonden.

In februari 2021 is het Alumni Platform met succes officieel gelanceerd. Inmiddels zijn zo'n 3.896 alumni geregistreerd. Het platform wordt actief gebruikt voor netwerkdoeleinden, publicatie van artikelen en onderzoek alsmede het publiceren van vacatures. In totaal hebben maar liefst 38 chapters een eigen sectie waarbinnen communicatie en engagement plaatsvindt.



Figuur 3.2 Alumni Chapter Map



# 4. Governance

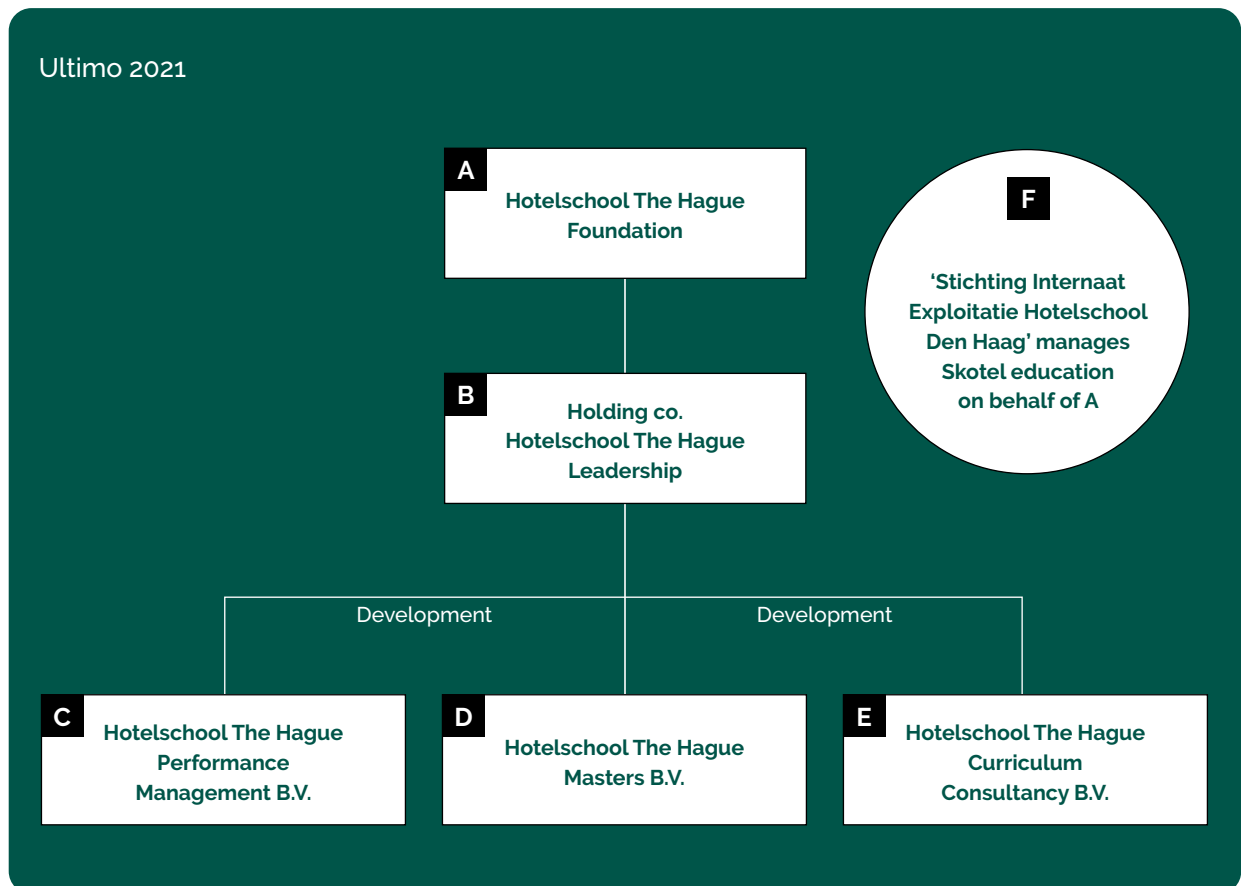


## 4.1 Juridische structuur; organisatiestructuur

De rechtsvorm is een stichting, statutair gevestigd in Den Haag. Stichting Hotelschool Den Haag (Hotelschool The Hague) staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder KvK41150185. 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 Hotelschool The Hague zijn tevens College van Bestuur en Raad van Toezicht van de Stichting Internaatexploitatie 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 intern toezicht op het functioneren van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Hotelschool The Hague. Het instellingsplan, met de visie van het bestuur op de invulling van de maatschappelijke opdracht van Hotelschool The Hague, dient als uitgangspunt voor het uitvoeren van strategische samenwerking en voeren van de horizontale dialoog.



Figuur 4.1 Organisation chart Hotelschool The Hague

#### **A. Stichting Hotelschool Den Haag**

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

#### **B. Hotelschool The Hague Leadership Development B.V.**

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

#### **C. Hotelschool The Hague Performance Management B.V.**

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

#### **D. Hotelschool The Hague Masters B.V.**

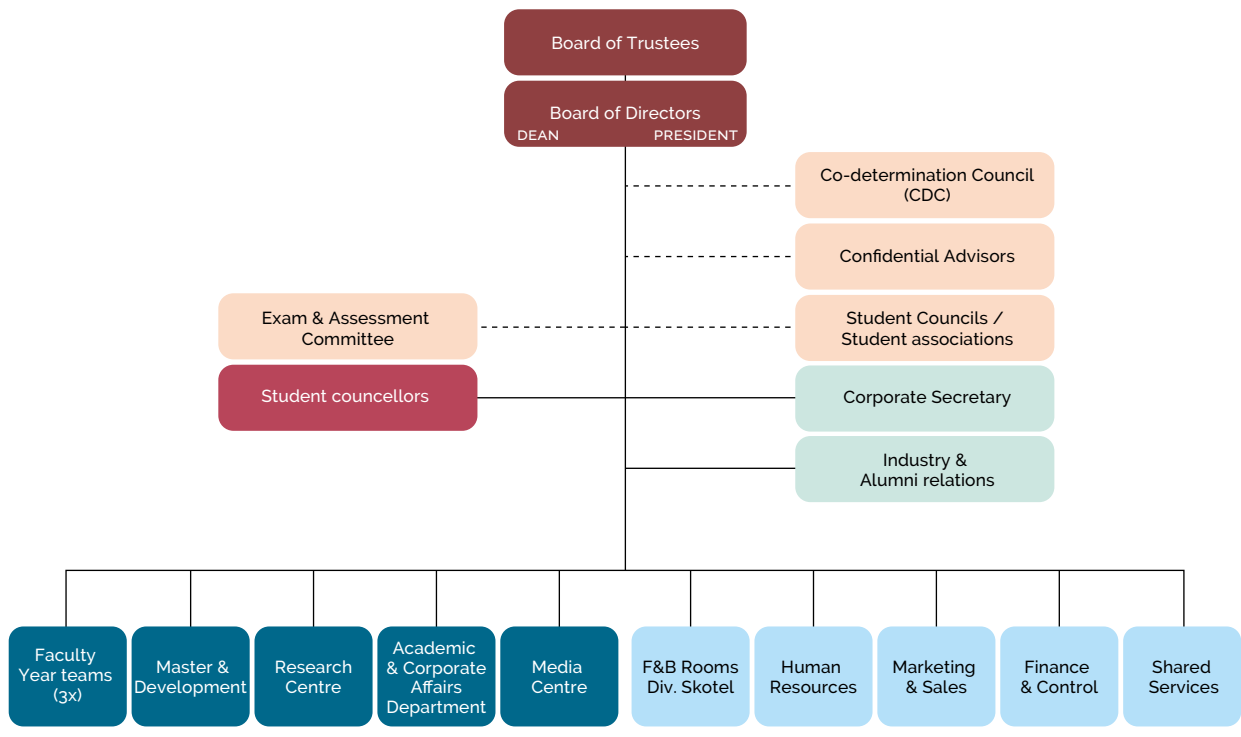
Binnen deze BV vindt de ontwikkeling en exploitatie van de niet-bekostigde masteropleiding van Hotelschool The Hague plaats. In september 2021 is de achtste lichting studenten met de geaccrediteerde masteropleiding gestart. Hotelschool The Hague LD is 100% aandeelhouder van Hotelschool The Hague Masters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

#### **E. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V.**

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

## F. Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag

De Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag is opgericht voor Skotel Amsterdam en Skotel Den Haag. Het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag (A) is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur. De Raad van Toezicht van Stichting Hotelschool Den Haag is het toezichthoudend orgaan dat ook verantwoordelijk is voor de goedkeuring van het budget en het jaarverslag van de Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag. De stichting wordt gefinancierd uit particuliere middelen. In de Skotels wonen de eerstejaarsstudenten, vindt praktijkonderwijs plaats onder toezicht van instructeurs en praktijkbegeleiders en worden hotelkamers verhuurd. De instructeurs zijn in dienst van Hotelschool The Hague. 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 Hotelschool The Hague. De kosten van het Skotel worden gefinancierd door de bijdrage van de studenten, de opbrengst van de hotelkamers en het verhuren van ruimten.



Figuur 4.2 Organisatieschema Hotelschool The Hague

## 4.2 Samenstelling College van Bestuur, nevenfuncties en bezoldiging

Het College van Bestuur bestaat sinds 14 augustus 2018 uit de volgende twee leden: mevrouw Regine von Stieglitz (voorzitter) en de heer Arend Hardorff (lid en dean).

### Regine von Stieglitz (1965)

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

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

#### Nevenfunctie:

- Bestuurslid, F.C.-B. von Stieglitz Verwaltungs GmbH
- Voorzitter van de internationale adviesraad van QL (Quality Lodgings) Hotels&Restaurants

### Arend Hardorff (1976)

Functie: Lid College van Bestuur/Dean

Datum start benoeming: 14 augustus 2018

#### Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht van Het PON & Telos
- Lid Adviescommissie Brabant C Cultuurfonds
- Voorzitter bestuur Poppodium Mezz
- Vicevoorzitter van Hotelschools of Distinction

De WNT-opgave en remuneratie van de leden van het College van Bestuur en Raad van Toezicht zijn opgenomen in bijlage 2, jaarrekening 2021, paragraaf A.18

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

### Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten leden CvB Hotelschool The Hague:

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

			Representation	Travel: Netherlands	Travel: Foreign	Other	Shared Costs	Total
<b>Regine von Stieglitz</b>	President BoD	2021	€ 31	€ 73	€ 286	€ 0	€ 0	€ 390
		Total 2020	€ 0	€ 1.025	€ 790	€ 1.815	€ 777	€ 4.407
<b>Arend Hardorff</b>	Dean	2021	€ 25	€ 376	€ 0	€ 0	€ 0	€ 401
		Total 2020	€ 119	€ 1.412	€ 2.471	€ 0	€ 0	€ 4.002

## 4.3 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat statutair uit minimaal vijf leden. De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar waarna op grond van de Branchecode goed bestuur hogescholen eenmaal herbenoeming kan plaatsvinden. In de rol als sparringpartner, adviseert de Raad van Toezicht het College van Bestuur (gevraagd en ongevraagd) en vervult zij de rol van werkgever van het College van Bestuur.

De kwalificatievereisten en competenties van de leden van de Raad van Toezicht individueel alsmede van de Raad van Toezicht in zijn geheel zijn opgenomen in de profielschets van de Raad van Toezicht. De profielschets is gepubliceerd op de website van Hotelschool The Hague. De profielschets gaat uit van de meer algemene profielkenmerken, zoals verwoord in de Branchecode goed bestuur hogescholen alsmede de specifiekere profielkenmerken gebaseerd op de Statuten van de Stichting Hotelschool Den Haag en het Reglement Raad van Toezicht. Dit reglement (net als die van de verschillende commissies) is ook beschikbaar op de website van Hotelschool The Hague.

De Raad van Toezicht handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten alsmede de Wet op het Hoger Onderwijs en wetenschappelijk onderzoek zijn vastgelegd. De Raad werkt met commissies ter ondersteuning van de werkzaamheden van de Raad. De werkwijze van de Raad is beschreven in het Reglement Raad van Toezicht en de werkwijze van de commissies in de commissiereglementen. Deze reglementen zijn openbaar en te raadplegen via [www.hotelschool.nl](http://www.hotelschool.nl). Conform de reglementen benoemd de Raad van Toezicht de accountant.

In het toetsingskader is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan de toezichtvisie. De Raad heeft in het toetsingskader onderscheid gemaakt tussen formeel toezicht, te weten toezicht in het kader van governance, en beleidsinhoudelijk toezicht, te weten toezicht op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

### **Toezichtvisie**

Hotelschool The Hague kenmerkt zich qua onderwijs, onderzoek en organisatie door een sterke internationale focus, oriëntatie en reputatie. Hotelschool The Hague is onderdeel van het publieke hogeronderwijsbestel. De Raad van Toezicht beschouwt het als zijn taak toe te zien dat de middelen die de samenleving en de studenten aan de Hotelschool beschikbaar stellen, op een verantwoorde manier worden besteed aan onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit. Een gezonde bedrijfsvoering is hierbij onmisbaar. De Raad van Toezicht acteert proactief, met respect voor en vertrouwen in de professionaliteit van het bestuur en medewerkers. De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op het functioneren van het College van Bestuur, de effectiviteit en efficiency van het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de Hotelschool. Te allen tijde bevordert en ondersteunt de Raad dat het College van Bestuur in control kan blijven. Het volledige toetsingskader, inclusief toezichtvisie, is te raadplegen op <http://www.hotelschool.nl>.

### **Activiteiten van de Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht is in 2021 vijf keer in een formele vergadering bijeen geweest. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de geplande formele vergadering in december 2020 was verplaatst naar januari 2021. Daarnaast heeft in juni een strategische sessie plaatsgevonden. Vanwege covid-19 hebben de vergaderingen, met uitzondering van de vergadering in juni en de strategische sessie, online plaatsgevonden via MS-Teams. Voorafgaand aan de vergaderingen houdt de Raad een vooroverleg. De vergaderingen van de Raad van Toezicht worden door het voltallige College van Bestuur bijgewoond.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft elke zes weken overleg met het College van Bestuur. In de vergadering van april 2021 was de accountant aanwezig voor de bespreking van de jaarstukken.

De Raad van Toezicht wordt elke vergadering geïnformeerd over de voortgang op alle terreinen van de Hotelschool door middel van de managementrapportage, het corporate dashboard en separate presentaties over verschillende onderwerpen door het College van Bestuur. De onderwerpen, besproken in de commissies, worden schriftelijk teruggekoppeld in de vergadering van de Raad van Toezicht en kort toegelicht door de commissievoorzitters. Door deze efficiënte werkwijze is er tijdens de vergadering tijd om de diepte in te gaan op belangrijke dossiers zoals de veranderende organisatie (organisation optimisation), nieuwe strategie (instituuetsplan), de financiële situatie, internationale positionering & profilering, cybersecurity, digitale transformatie, strategische samenwerking en besteding NPO-gelden. De Raad van Toezicht heeft middels de extra (tijdelijke) renovatiecommissie de voortgang van de grootschalige renovatie nauwgezet gemonitord. Bijzondere aandacht is besteed aan de gevolgen van covid-19-pandemie en de daaruit volgende overheidsmaatregelen. Bij elk overleg van de Raad van Toezicht stond covid-19 op de agenda en werden de gevolgen voor medewerkers en studenten gemonitord.

In 2021 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- de jaarstukken 2020, Framework Letter 2022, de begrotingen 2022 (inclusief meerjarenbegroting) voor Stichting Hotelschool Den Haag, Stichting Internaatexploitatie, Leadership Development BV en HTH Masters BV;
- institutionele Onderzoeksstrategie 2021-2025 met een herijking in 2023;
- het ontbinden van de tijdelijke renovatiecommissie in oktober 2021 nadat het pand aan de Brusselselaan in Den Haag was opgeleverd;
- het aanpassen van de periode van het instituetsplan van 6 jaar naar 4 jaar en het niet langer opstellen van een meerjarenplan;
- het instellen van een Hotelschool The Hague Coronafund, gefinancierd uit private middelen om studenten in financiële problemen te ondersteunen;
- vernieuwde profiel leden Raad van Toezicht, de integriteitscode en reis- en verblijfkosten regeling voor de Raad van Toezicht en College van Bestuur goedgekeurd.

### **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 2021 en de belangrijkste activiteiten kunnen als volgt worden gerapporteerd.

#### **Audit Committee: De heer Roel (voorzitter) en de heer Farenhorst.**

De Audit Committee heeft dit jaar vier formele vergaderingen gehouden. Deze vergaderingen zijn bijgewoond door (een deel of alle leden van) het College van Bestuur en de manager Finance & Control. De Audit Committee heeft in de eerste vergadering zonder aanwezigheid van het Bestuur met de accountant gesproken over de controle op de jaarcijfers. Vaste onderwerpen op de agenda van de commissie zijn (meerjaren) begrotingen, jaarstukken (inclusief deponering Kamer van Koophandel), financiële maandcijfers, corporate dashboard, risk heat map, cybersecurity, opvolging adviezen accountant, bekostiging studenten en periodieke overzichten declaraties College van Bestuur. Daarnaast heeft de Audit Committee de doelmatigheid van de bestuursdeclaraties bekeken en met het bestuur besproken. Extra aandacht is in 2021 uitgegaan naar de



besteding van de NPO-gelden. Tevens is er een Europese openbare aanbesteding 'Accountantsdiensten HTH' gestart.

**Remuneratiecommissie: Mevrouw Eras-Magdalena (voorzitter), de heer Neumann en mevrouw Bonhof**

De Remuneratiecommissie heeft in juni het remuneratiegesprek met het College van Bestuur gevoerd. Mevrouw Bonhof is in 2021 tijdelijk toegetreden tot de remuneratiecommissie om een bijdrage te leveren aan de opvolging in 2022 van zowel de heer Neumann als Mevrouw Eras-Magdalena.

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 met de bestuurders plaats.

**Commissie Onderwijs en Onderzoek: Mevrouw Bonhof (voorzitter) en mevrouw Herder.**

De Commissie Onderwijs en Onderzoek heeft dit jaar vier formele vergaderingen gehouden in plaats van twee in de voorgaande jaren. Dit was de belangrijkste wijziging in het reglement van deze commissie. Het voltallige College van Bestuur woonde, conform afspraak, twee vergaderingen bij en de Dean de overige twee. Daarnaast is er na de zomervakantie een extra overleg geweest om het BKO-zelfevaluatierapport te bespreken. Onderwerpen op de agenda van deze commissie zijn: kwaliteit van het onderwijs, (voortgang van) de bachelor-curriculuminnovatie, (voortgang van) van de kwaliteitsafspraken, quality assurance systeem en de monitoring daarvan, studiesucces, de Institutionele Onderzoeksstrategie, de nieuwe bekostigde *Master Leading Hotel Transformation* en deelname aan de pilot *Professional Doctorate*.

Extra aandacht is in 2021 uitgegaan naar de rapportage kwaliteitsafspraken, besteding van de NPO-gelden en de BKO-rapportage en -audit.

### **Renovatiecommissie (tijdelijk): De heer Neumann (voorzitter) en de heer Roel.**

De Renovatiecommissie heeft drie formele vergaderingen gehouden. Deze vergaderingen zijn bijgewoond door het College van Bestuur, de manager Shared Services en deels door de finance manager. Vaste onderwerpen op de agenda waren de voortgang van het project met de daaraan gerelateerde risico's en financiën. In oktober is de laatste vergadering van de Renovatiecommissie geweest met als eindbevinding dat de renovatie op tijd, binnen scope (en met extra duurzaamheidsmaatregelen) en budget is gerealiseerd.

### **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. Hotelschool The Hague past de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT2) toe. Jaarlijks stelt de Raad van Toezicht de bezoldigingsklasse vast. In 2021 gold voor Hotelschool The Hague bezoldigingsklasse D met een maximum van € 163.000. De bezoldiging van het College van Bestuur voldoet aan de WNT2. Voor het pensioen wordt de in de sector geldende bedrijfstakpensioenfondsregeling bij het ABP gevolgd. Er zijn geen excedentregelingen in 2021. 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 Hotelschool The Hague de maximum beloning 75% van het WNT-maximum voor Raden van Toezicht is. Met een jaarlijkse verhoging wordt stapsgewijs naar dit maximum toegewerkt. Ook de honorering van de leden van de Raad van Toezicht voldoet aan de eisen zoals 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 2021 de opdracht gegeven de declaraties van het College van Bestuur te onderzoeken op rechtmatigheid. De Audit Committee controleert jaarlijks via een steekproef de doelmatigheid van de bestuursdeclaraties. In paragraaf 4.2 is de tabel inzake declaraties van het College van Bestuur opgenomen. Er zijn in 2021 of eerder geen aandelen, leningen of garanties verstrekt aan het College van Bestuur of leden van de Raad van Toezicht. Het is beleid om dat ook niet te doen.

### **Governance**

De Corporate Secretary heeft als onderdeel van de business & quality cycle een stand van zaken gepresenteerd ten aanzien van governance. Dit heeft geleid tot een aanscherping van het toetsingskader (supervisory framework), en de reglementen Audit Committee en Commissie Onderwijs en Onderzoek per 19 oktober 2021. Belangrijkste aanvulling is dat in het toetsingskader is opgenomen dat Hotelschool The Hague passende maatregelen neemt om de betrouwbaarheid, de integriteit en de beschikbaarheid van informatie te waarborgen. Het onderwerp cybersecurity is een standaard agendapunt van de Audit Committee.

De profielschets voor de leden van de Raad van Toezicht is geactualiseerd. Deze profielschets is vervolgens gebruikt bij de start van de werving een beoogde nieuwe voorzitter. In het najaar van 2021 heeft een meervoudige onderhandse aanbesteding plaatsgevonden en tot een keuze voor een begeleidend wervings- & selectiebureau geleid. Eind 2021 heeft de procedure geleid tot een shortlist.



De Raad van Toezicht is van oordeel dat elk lid zijn/haar functie in 2021 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 2021 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 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.

In 2021 heeft de Raad van Toezicht nader kennisgemaakt met het HTH-managementteam. Een vertegenwoordiging van de Remuneratiecommissie heeft overleg gevoerd met de CDC over de profielschets van de Raad van Toezicht. In september heeft een afvaardiging van de Raad de officiële heropening van het pand aan de Brusselselaan bijgewoond.

Middels de rapportages van de commissies en de vergaderingen is de Raad van Toezicht in staat toe te zien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de verkregen middelen. Tevens kan de RvT 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**

In 2020 heeft de evaluatie plaatsgevonden onder externe leiding van de heer Winter en mevrouw Kroonenberg-Boonacker van Phyleon leadership & governance. Uiteindelijk zijn, mede door de covid-19-beperkingen, de resultaten gebundeld en besproken tijdens de vergadering van de Raad van Toezicht op 26 januari 2021. Belangrijkste onderwerpen die zijn geadresseerd, betreffen een nadere rolverduidelijking van de Raad van Toezicht, de strategische planning, frequentie en timing van de vergaderingen (verplaatsen van de avond naar het einde van de middag), het houden van de pre-meeting de dag voorafgaand aan de vergadering van de voltallige Raad van Toezicht, de wijze waarop stukken worden aangeleverd, de wijze waarop de dialoog met het College van Bestuur wordt gevoerd, en de reflectie op de vergaderingen. Mede door de positieve ervaringen met de begeleiding van Phyleon is in de loop van 2021 besloten begin 2022 de zelfevaluatie opnieuw extern te laten begeleiden.

### **Education permanente**

In het kader van Education permanente kunnen individuele leden van de Raad van Toezicht trainingssessies volgen. De belangrijkste bevindingen worden in de Raad van Toezicht gedeeld en gespiegeld aan Hotelschool The Hague. Een vertegenwoordiging van de Raad woont in principe de vergaderingen van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen bij. Een lid heeft een sessie van het Research Centre bijgewoond. Diverse leden hebben het congres bijgewoond dat werd georganiseerd bij de officiële opening van het

pand aan de Brusselselaan. De introductiedag voor nieuwe leden van de Raad van Toezicht alsmede deelname aan bijeenkomsten van de International Advisory Board, medewerkersdagen en deelname aan de jury van de Sustainable Hospitality Challenge vormen hierop een mooie aanvulling.

Tot slot wil de Raad van Toezicht haar diepe respect tonen voor de buitengewone inzet die alle medewerkers ook in dit tweede coronajaar hebben laten zien. Complimenten voor de toewijding en flexibiliteit waarmee eenieder het hybride onderwijs aan onze studenten heeft verzorgd.

## 4.4 Samenstelling Raad van Toezicht, nevenfuncties en bezoldiging

De Raad van Toezicht bestond in 2021 uit zes leden. In 2021 hebben zich geen mutaties voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht.

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 om de hoofdpunten van het beleid van Hotelschool The Hague 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 2021 uit de



**Wolfgang M. Neumann**  
(Chair of the Board of Trustees, Chair of the Renovation Committee, member of the Remuneration Committee)



**Ingrid Eras**  
(Member of the Board of Trustees and Chair of the Remuneration Committee)



**Geri Bonhof**  
(Member of the Board of Trustees and Chair of the Education and Research Committee)



**Hendrik Jan Roel**  
(Member of the Board of Trustees, Chair of the Audit Committee and member of the Renovation Committee)



**Rik Farenhorst**  
(Member of the Board of Trustees, member of the Audit Committee)



**Paulien Herder**  
(Member of the Board of Trustees, member of the Education and Research Committee)

volgende leden:

### Wolfgang M. Neumann

(Voorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie)

**Naam:** W.M. Neumann (1962)

**Datum eerste benoeming:** 1 januari 2014

**Huidige benoeming tot:** 1 januari 2023 (inclusief een derde benoeming voor een periode van 1 jaar)

**Herbenoembaar:** nee

**Nevenfuncties:**

- Voorzitter Sustainable Hospitality Alliance
- Non-Executive Director en Strategisch Adviseur, Guestline Hospitality Software (UK)
- Non-Executive Director Grivalia Hospitality, Luxembourg/Greece
- Non-Executive Director, Angama Mara, Kenya/South Africa

### Ingrid Eras-Magdalena

(lid Raad van Toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie)

**Naam:** Ingrid Eras-Magdalena (1965)

**Functie:** Executive Vice President, Chief Human Resources Officer, Belmond

**Datum eerste benoeming:** 1 november 2014

**Huidige benoemingsperiode:** 1 november 2022

**Herbenoembaar:** nee

**Nevenfuncties:** geen

### Geri Bonhof

(vicevoorzitter Raad van Toezicht, voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek, lid remuneratiecommissie)

**Naam:** Geri Bonhof (1954)

**Datum eerste benoeming:** 15 maart 2018

**Huidige benoemingsperiode:** 15 maart 2022

**Herbenoembaar:** ja

**Nevenfuncties:**

- Voorzitter van het bestuur van het College voor Perinatale Zorg;
- Lid Commissie Macro Doelmatigheid Hoger Onderwijs;
- Lid Topteam Sport VWS;
- Lid Raad van Toezicht Kennisnet;
- Voorzitter Maatschappelijke Adviesraad FC Utrecht.

### Hendrik Jan Roel

(lid Raad van Toezicht, voorzitter Audit Committee en lid Renovatiecommissie)

**Naam:** Hendrik Jan Roel (1966)

**Functie:** CFO van Albert Heijn & Ahold Delhaize Nederland

**Datum eerste benoeming:** 1 september 2018

**Huidige benoemingsperiode:** 1 september 2022

**Herbenoembaar:** ja

**Nevenfunctie:**

- Voorzitter bestuur GS1 Nederland
- Lid Raad van Toezicht Van Gogh Museum Amsterdam

### Rik Farenhorst

(lid Raad van Toezicht, lid Audit Committee)

**Naam:** Rik Farenhorst (1981)

**Functie:** Directeur Digital, Ordina (per 1 feb 2021)

**Oprichter/eigenaar:** Rethink Digital

**Datum eerste benoeming:** 1 juni 2019

**Huidige benoemingsperiode:** 1 juni 2023

**Herbenoembaar:** ja

**Nevenfuncties:**

- Voorzitter Enterprise Leadership Forum DASA (DevOps Agile Skills Association)

### Paulien Herder

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

**Naam:** Paulien Herder (1971)

**Functie:** Dean Applied Sciences (per 1 maart 2021) en Hoogleraar Energy Systems Engineering, TU Delft

**Datum eerste benoeming:** 1 september 2019

**Huidige benoemingsperiode:** 1 september 2023

**Herbenoembaar:** ja

**Nevenfuncties:**

- Lid Raad van Toezicht, Wageningen Universiteit & Research (beëindigd januari 2021)
- Lid domeinbestuur NWO-TTO (tot 1 maart 2021)
- Associate editor, Systems Engineering (tot 1 maart 2021)
- Lid Instituuts Advies Raad, Differ
- Lid Strategische Advies Raad, TNO-Energietransitie
- Lid Topteam Energie, Topteam energie/Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
- Lid Raad van Toezicht, TKI Biobased Economy en TKI Energie
- Voorzitter Taskforce Energietransitie van de Economic Board Zuid-Holland
- Lid van de wetenschappelijke klankbordcommissie van het NoordzeeOverleg
- Voorzitter bestuur stichting nanoscience
- Lid AcTI

## 4.5 Verslag Medezeggenschapsraad (CDC)

### Organisatie Co-determination Council (CDC)

De in 2020 gecombineerde CDC (Medezeggenschapsraad)/Edcom (Opleidingscommissie) moest helaas in 2021 worden ontmanteld van één entiteit terug naar twee, als gevolg van de toevoeging van een bekostigde masteropleiding. Deze toevoeging heeft ertoe geleid dat de CDC genoodzaakt werd zich weer te verdelen in een MR en een opleidingscommissie (Education Committee). Dit proces startte in het najaar van 2021 en werd voor 1 maart 2022 afgerond, daar verkiezingen voor nieuwe leden voor de Education Committee plaatsvonden, alsook voor de nieuwe CDC-leden, van wie een aantal zich herverkiezbaar stelden.

De MR besloot om als CDC te continueren en de verkiezingen resulteerden in 2 nieuwe leden en 2 leden die zich verkiesbaar hadden gesteld voor een tweede termijn. Helaas is er geen vertegenwoordiging van instructeurs, wel van de 'support staff' zodat ook niet-educatiemedewerkers zich vertegenwoordigd voelen.

### Onderwijsvernieuwing

De vernieuwing van het bachelorprogramma begon in 2021 meer vorm te krijgen. Jaar 4 werd in de loop van 2020 vernieuwd en alle zeilen werden in 2021 bijgezet om Jaar 1 in februari 2022 te starten. Alhoewel de CDC voldoende betrokken is geweest tijdens het proces van onderwijsvernieuwing, blijft het voornaamste punt van zorg de waarborging en inrichting van een goede overgangssetting voor de studenten en betrokken medewerkers, met name op het gebied van urenbelasting. Met het College van Bestuur is frequent overlegd of er voldoende rekening wordt gehouden met de urenbelasting van medewerkers die betrokken zijn met vakontwikkeling, lesgeven van een nieuw vak en continuering van het vak dat nog in afrondende fase is. De CDC heeft wederom aangegeven eerder en vollediger betrokken te willen worden bij alle besluitvorming die afwijkt van de eerder goedgekeurde richting. In 2022 zal de nieuw geformeerde EdCom zich hierover buigen.

### Covid-19

De CDC heeft zich ondanks de beperkingen van lockdowns in 2021 weten te hergroeperen en de vinger aan de pols weten te houden betreffende zaken als onderwijsvernieuwing, organisatieoptimalisatie en HR-zaken. Vanuit de ingestelde versnelde procedure zijn vooral zaken rondom tentamens, proctoring en addenda van het examenreglement afgehandeld.

### Human Resources (HR)

De CDC heeft in 2021 haar zorg uitgesproken over het gebrek aan richting rond het HR-beleid. Dit is een gevolg van het onverwacht per 1 juli 2021 uit dienst treden van de nieuw aangestelde HR-manager. De CDC verzoekt CvB om de CDC op de hoogte te stellen en te houden over de richting en positie van HR binnen de organisatie. Het valt de CDC op dat het langdurige gebrek aan leiderschap binnen de afdeling leidt tot een groot aantal procedurele issues, en vertraagde reactietermijn op administratieve vragen, recruitment en inwerken van nieuwe collega's. De CDC heeft aangegeven zorgen te hebben over de mogelijke repercussies hiervan op de organisatie en dus direct en indirect op alle medewerkers.

Op de agenda betreffende HR werd de verplaatsing van de beoordelingscyclus besproken (een besluit uit 2020) en de afhandeling rond de hiaten die dit met zich meebracht, zoals pensioen en afwikkeling van misgelopen periodieke verhogingen.

Verder besteedde de CDC veel aandacht aan het ontbreken van het Sociaal statuut en werkdrukplan conform cao-eisen (met deadline april 2019). In het kader hiervan bleek ook dat de werkdruk door zowel structureel geworden incidenten en het effect van covid-19 boven de cao-norm was. De CvB reageerde hierop met een plan tot compensatie voor 110+% gewerkte uren en een bonus van € 1000 voor medewerkers die boven de 105 en 110% uren hadden gewerkt. De CDC heeft dit plan niet ondersteund, daar het slechts een deeloplossing werd ervaren, alleen voor docenten. De CDC heeft voor het stellen van kritische vragen over urenallocatie voor zowel docenten als instructeurs en andere collega's een vaste reminder ingesteld.

### **Herstructurering van de organisatie (organisatieoptimalisatie)**

In 2021 kwam weer ruimte om de stand van zaken op te maken voor de z.g. 'wave 2' van het organisatie-optimalisatieplan. De CvB besloot om ter ondersteuning van de Jaar 1 Bachelor Manager (te grote span of control) een vierde Bachelor Manager aan te stellen. Deze vierde manager zou aanblijven tot 2024, daar het College van Bestuur besloot om de Operations manager (praktijk/theorie) functie/vacature uit te stellen tot 2024. In antwoord op de vragen van CDC (waarom?) bleek dat er meer tijd nodig was om praktijk/theorie tot een optimale samenwerking te laten komen. CDC heeft deze aanpassing in de organisatie-optimalisatie vanwege het tijdelijke karakter alleen ter kennisgeving aangenomen.

Tevens bleek er weer ruimte te zijn om 'the new way of working' (intern vertaald naar 'self-organising teams') aandacht te geven. De bedoeling om de 'course teams' (de docenten die het vak invulling geven en operationaliseren) meer verantwoording te geven om het vak te managen. Dit zou zich vertalen in winst wat betreft budget, tijd, kennis (training), en 'empowerment'. Het is tot op heden nog niet gelukt hier definitieve invulling aan te geven; het College is nog bezig te onderzoeken wat de onderdelen zijn en hoe dit het beste ten uitvoer kan worden gebracht. De CDC heeft het College van Bestuur gewezen op de belofte dat de zelfsturende teams in 2020 van start zouden gaan en dat er inmiddels twee jaar vertraging is.

In het vierde kwartaal van 2021 besloot het College van Bestuur ook aan de slag te gaan met 'wave 3' van het organisatie-optimalisatieplan. Dit begon met een analyse van de huidige situatie die zich met name richtte op de ondersteunende diensten. Dit rapport concludeerde als bijvangst ook een aantal zaken die betrekking hadden op de cultuur en het type leiderschap binnen de organisatie. De CDC heeft nog geen instemmingsverzoek ontvangen.

### **Samenwerking College van Bestuur**

De CDC is tevreden met de benaderbaarheid van het College van Bestuur. De CDC houdt echter wel haar zorgen over de tijdigheid van communicatie naar de CDC over zaken die de CDC – en vooral haar achterban - aangaan. Dit beïnvloedt het wederzijdse vertrouwen enigszins, het vertrouwen is daarom een aandachtspunt voor 2022.

## **4.6 Naleving Branchecode goed bestuur**

De "Branchecode goed bestuur hogescholen" voor Hotelschool The Hague is leidend voor de inrichting van de governance binnen de Stichting. De beginselen uit de Branchecode worden onderschreven en worden zoveel mogelijk toegepast. Als de code niet is toegepast, dan is dat in dit jaarverslag toegelicht.

## 4.7 Wetenschappelijke integriteit

Naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie van het Research Centre (2019) heeft de formele waarborging van wetenschappelijke integriteit en onderzoeksethiek groeiende aandacht. Hierbij is, gezien de beperkte omvang, de balans tussen formalisering en werkbaarheid de voornaamste uitdaging. In 2019 is een datamanagementsysteem voor onderzoekers en studenten is opgezet. Voor het instellen van een wetenschappelijke integriteitscommissie hebben aftastende gesprekken plaatsgevonden met de Hogeschool van Amsterdam. Een simpele ethische onderzoeksbeoordeling is in de interne workflow opgenomen. Op advies van het BKO-panel d.d. eind 2021, moeten in de komende periode klachtenprocedures en -commissies worden ingesteld.

## 4.8 Strategische samenwerking

Hotelschool The Hague heeft in haar *Internationalisation policy 2018-2023* een eerste aanzet gemaakt voor (internationale) strategische samenwerking. Om de ambities uit het instellingsplan waar te maken, is Hotelschool The Hague toe aan de volgende stap in haar strategische internationale koers. Zij heeft ervoor gekozen om zich van een internationale hospitality business school te bewegen naar een wereldwijd netwerk. Dit wordt momenteel gedefinieerd als een hospitality business school die op strategisch, tactisch en individueel niveau verbonden is met de beste hospitalitymanagementscholen, netwerken en partners wereldwijd, die de passie voor gastvrijheidsonderwijs van topkwaliteit, toegepast onderzoek en focus op de industrie delen.

Hotelschool Den Haag wil haar programma's en onderzoek waarborgen en continu verbeteren om een wereldwijde hospitality business school van topkwaliteit te worden. De keuze voor een wereldwijd netwerkmodel houdt in dat Hotelschool The Hague niet zal investeren in campussen in het buitenland.

Dit mondiale netwerkmodel zal bijdragen aan:

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

In lijn met de bovenstaande richting is Hotelschool The Hague:

- 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 opleidingsclusters 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 universities (of applied sciences) in de wereld. De dean, de heer Hardorff, is vicepresident van de HSD.
- Na de succesvol behaalde accreditatie in 2018 voor 'The International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE)' is de hogeschool ook in 2021

een actieve rol blijven spelen in dit wereldwijde netwerk van instituten met een focus op de gastvrijheidsindustrie.

- 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 samenwerkingsverbanden op het gebied van research.

Daarnaast onderhoudt HTH een-op-een relaties met toonaangevende hospitality-instellingen: Cornell University, Hong Kong polytechnic en Ecole hôtelière de Lausanne. In Nederland hebben de eerdere contacten met TU Delft geleid tot een strategische samenwerking op het gebied van robotisering.

Hotelschool Den Haag slaat de handen ineen met de TU Delft en RoboHouse om te experimenteren en onderzoek te doen naar de interactie tussen mensen en robots. Vanaf het voorjaar van 2022 kunnen gasten en hotelpersoneel deelnemen aan experimenten met robots, uitgevoerd door Hotelschool Den Haag, de TU Delft en RoboHouse. De experimenten worden uitgevoerd in Skotel, het opleidingshotel en onderzoekscentrum van Hotelschool Den Haag in Scheveningen. Skotel biedt de perfecte omgeving om te testen hoe robots en mensen samenwerken in een realistische hotelomgeving, aangezien het een hotel is, maar ook een studieomgeving voor studenten.

De in 2020 gesloten overeenkomsten met de VU, Rotterdam Business School en Nyenrode University over directe toegang tot academische masters na het voltooien van het pre-masterprogramma (variant van jaar 4) binnen de bacheloropleiding van Hotelschool The Hague, hebben in 2021 geleid tot het aanbieden een succesvolle minor 'pre-master'. Het College van Bestuur en vele medewerkers nemen deel aan de verschillende internationale bijeenkomsten die de hospitalitysector jaarlijks organiseert. Hotelschool The Hague kent een lange traditie van nauwe samenwerking met de internationale gastvrijheidsindustrie. Het gaat onder andere om de HotelloTop, de ITB, IHIF, MIF, EUHOFA, de ICHRIE en EUROCHRIE.

Zelf organiseert Hotelschool The Hague minimaal twee keer per jaar een Industry Exchange Event en een career fair voor studenten. Ook wordt samen met industriepartners en internationale hotelscholen de Sustainable Hospitality Challenge opgezet om de industrie duurzamer te maken.

De Sustainable Hospitality Challenge (SHC) wil studenten van de beste hotelscholen ter wereld in staat stellen creatieve projecten te presenteren over de thema's duurzaamheid en innovatie, en de toekomstige leiders samenbrengen met de bedrijfs-wereld door gemeenschappelijke waarden te delen die ten goede komen aan mensen, de planeet en non-profit instellingen die duurzaamheid omarmen. De challenge brengt de studentengemeenschap, de bedrijfswereld, accelerators en investeerders samen, om alles in het werk te stellen om ervoor te zorgen dat alle creatieve ideeën tot leven komen en waarde opleveren voor het hele ecosysteem.

Door de covid-19-crisis zijn vrijwel alle fysieke activiteiten afgelast. Vertegenwoordigers van HTH hebben hun bijdrage geleverd aan diverse nieuw opgezette virtuele conferenties.

## 4.9 Horizontale dialoog

### Horizontale dialoog en verantwoording (intern)

Het College van Bestuur heeft in 2021 zeven keer bestuurlijk overleg gevoerd met de medezeggenschapsraad (Co-Determination Council – CDC). Naast de vier reguliere en de budgetvergadering was er een extra vergadering om de NPO-maatregelen vast te leggen en is er een 'vision day' georganiseerd. In de CDC zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. Belangrijke thema's voor 2021 waren de begroting(scyclus), de covid-19-maatregelen, organisatie(ontwikkeling), het curriculumvernieuwingsproject, de monitoring van de kwaliteitsafspraken, het maken van het NPO-plan, kwaliteitszorg in het algemeen en evaluatie van onderwijsenheden in het bijzonder en de gewijzigde onderwijs- en examenregelingen. Mede ter voorbereiding van deze vergaderingen heeft de voorzitter van het College van Bestuur maandelijks overleg met de voorzitter van de CDC. Ter voorbereiding van het bestuurlijk overleg heeft het CvB ook deelgenomen aan voorbereidende commissievergaderingen van de CDC. Hoofdstuk 4.5 bevat het jaarverslag van de CDC.

Door en voor studenten wordt één keer per onderwijsblok 'HTH The Voice' georganiseerd. Tijdens deze sessies van de Student Councils in Amsterdam en Den Haag wordt gesproken over de onderwerpen die studenten bezighouden. Tijdens deze sessies is vertegenwoordiging vanuit het bestuur aanwezig. De inbreng van studenten wordt meegenomen in het opstellen of bijstellen van beleid, maar ook bij het verbeteren van individuele vakken en faciliteiten voor de studenten.

Een keer per blok wordt een separate sessie (Heart-to-Heart meeting) georganiseerd, waarbij met vertegenwoordigers van de studentenverenigingen, student councils en CDC meer de diepte wordt ingegaan. Afgelopen jaar zijn studenten wederom actief betrokken geweest bij het voorbereidingsproces van communicatie naar studenten over coronamaatregelen en de impact daarvan op hun programma en studeerervaring. De studenten hebben ook input gegeven voor het nieuwe instituutsplan 2023-2026.

### Horizontale dialoog en verantwoording (extern)

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

De jaarlijkse bijeenkomst van de Industry Advisory Board (IAB) is voor 2021 niet doorgegaan. Onze board members hebben van Hotelschool The Hague een update gekregen en zijn geïnformeerd over de wijze waarop de hogeschool is omgegaan met de covid-19-pandemie. Er staat een nieuwe boardmeeting gepland voor 30 maart 2022. De IAB is samengesteld uit 18 personen vanuit de gehele breedte van de hospitality-industrie. Deze personen bekleden doorgaans significante posities binnen de bedrijven; veelal op CEO-niveau. De IAB heeft als belangrijkste doel het onafhankelijk en branche georiënteerd adviseren van het bestuur over de trends, behoeften en uitdagingen binnen het werkveld; een belangrijke bron voor de strategie alsmede onderwijs- en onderzoekinnovatie binnen Hotelschool The Hague. De zogenaamde International Advisory Board "next generation" vindt in principe eenmaal in de twee jaar plaats. Er hebben enkele veranderingen in de samenstelling van de leden plaatsgevonden, met als doel om de board relevant en courant te houden.





Als onderdeel van de door de overheid gefinancierde covid-19 teststraat-pilot is er op bestuurlijk en integraal veiligheidsniveau intensief samengewerkt met de Vrije Universiteit, Hogeschool van Amsterdam en ROC van Amsterdam.

Het College van Bestuur, managers en medewerkers hebben regelmatig overleg met (regionale) mbo-, hbo- en wo-instellingen en instellingen/bedrijven uit het relevante werkveld. Er vindt sedert enige jaren enkele malen per jaar een overleg plaats tussen de collegevoorzitters van alle in Amsterdam gevestigde hogescholen. In 2021 is dit op initiatief van Hotelschool The Hague ook in Den Haag gestart.

In september organiseerde HTH een bijeenkomst voor de gemeente Amsterdam (wethouders, bestuurders en vertegenwoordigers van politieke partijen) en alle zes de hogescholen in Amsterdam (HvA, Inholland, iPabo, Rietveld Academie, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en Hotelschool Den Haag). De bestuursleden van de instituten leidden de vertegenwoordigers van de gemeente langs (gezamenlijke) projecten van de instituten met de thema's inclusiviteit & diversiteit, duurzaamheid en ondernemerschap, waarbij ze interacteerden met professoren, docenten en studenten. Doel was te laten zien wat de instituten de gemeente te bieden hebben en de relatie te versterken.

## 4.10 Risicomanagement; inclusief risicoprofiel

Voor Hotelschool The Hague zijn de belangrijkste bouwstenen van het interne risico-beheersingssysteem de interne governance en jaarlijkse plan- en begrotingscyclus. De organisatie is te klein om een speciale functie op het gebied van risicomanagement in te richten. De managers van Hotelschool The Hague zijn primair verantwoordelijk voor het managen van de risico's in de bedrijfsvoering van hun afdelingen. In het kader van kwaliteitszorg is een groot deel van de processen beschreven. Ook is geïnvesteerd in het werken met een inkoop- en aanbestedingskalender. Hotelschool The Hague heeft verschillende onderdelen van de interne beheersing verstevigd via onder andere het instellingsplan, het bestuurs- en beheersreglement en procuratieregeling, professionalisering van het managementinformatiesysteem, inclusief een corporate dashboard ten behoeve van het Management Team, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Hotelschool The Hague heeft een *Risk Heat Map* vastgesteld. Dit jaar is de nieuwste versie inclusief mitigerende maatregelen in nauw overleg met de managers tot stand gekomen. Afsproken is de Risk Heat Map niet jaarlijks, maar tweemaal per jaar te actualiseren. De Risk heat Map wordt besproken in het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Belangrijkste risico's die onderkend zijn:

- Niet in staat zijn het personeel met de juiste kwaliteit op het juiste moment voor de juiste taken aan te trekken;
- Impact van covid-19: sluiten Skotel, toename besmettingen onder studenten en medewerkers, studievertraging en afnemen van studentenwelzijn;
- Risico's op het gebied van cybersecurity;
- Kwalitatieve en kwantitatieve afname van de studenteninstroom;
- Relatie met het werkveld te gefragmenteerd;
- Afname onderwijskwaliteit;
- Privacy, onvoldoende bekendheid met AVG-regels en invoering gezondheidscheck en online proctoring van examens i.v.m. covid-19.

Per risico zijn mitigerende maatregelen vastgesteld die zijn of worden uitgevoerd, zoals:

- Verhogen van budget 2022 voor HR afdeling;
- Extern onderzoek naar cybersecurity, cyber security officer in budget 2022 opgenomen. Vast onderdeel van Audit Committee agenda;
- Opzetten van een Corona Response Team, inhuren extra safety stewards, regelmatig overleg met GGD, welzijnsbevorderende activiteiten opzetten, online examens met toezicht en instellen van een Coronafonds;
- Taskforce selectie heeft extra online activiteiten ontwikkeld en extra inzet fte's voor werving en selectie in budget 2022;
- Evalueren met de industrie, maar door covid-19 staat dit onder druk, industry office opzetten met doelgericht account- en relatiemanagement en voortdurende ontwikkeling van alumni chapters;
- Voorbereiding van een tussentijdse accreditatie; uitvoering Comeniusproject en BKO-audit;
- Professionalisering van docenten en ondersteunende medewerkers (*Fit for Future*) en continue verbetering van curricula door gefaseerde introductie van nieuw ontworpen courses;
- Bewustzijnscampagne gestart op gebied van privacy.

## 4.11 Publiek-privaat

Stichting Hotelschool Den Haag is enig aandeelhouder van de holding Hotelschool The Hague Leadership Development BV. Binnen deze holding vinden private (onderwijs) activiteiten plaats. Deze structuur zorgt voor een strikte scheiding tussen de private en publieke geldstromen. Onder de holding vallen 3 Bv's met elk een eigen focus:

1. Hotelschool The Hague Performance Management BV;
2. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy BV;
3. Hotelschool The Hague Masters BV.





# 5. Personeelsbeleid

## 5.1 Doelstellingen 2021 en resultaten

De drie strategische doelstellingen in het Instellingsplan 2018-2023 en het meerjarenplan 2019-2021 vormen de basis voor de ontwikkeling van de HR-strategie voor de komende jaren. Het HR-beleid is gericht op het actief ondersteunen van en bijdragen aan de realisatie van deze drie strategische doelen en richt zich op de volgende punten:

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

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

Het jaar 2021 was in meerdere opzichten een uitdagend jaar. De focus in 2021 lag voornamelijk op het welzijn van alle medewerkers en studenten en de benodigde interne maatregelen in verband met de covid-19-pandemie. Bij de start van 2021 bestond het HR-team uit vijf personen. De HR-manager is 1 juli 2021 uit dienst gegaan en per medio oktober is een nieuwe interim HR-manager gestart. Tevens is in het team per oktober jl. een nieuwe collega als HR administratief medewerker gestart.

### Covid-19

Daar waar iedereen had gehoopt in 2021 weer het 'nieuwe normaal' te kunnen beleven, bleek helaas het tegendeel waar en hield ook 2021 ons in de greep van covid-19. Dit betekende ook voor HR het continue meebewegen en focus houden op alle benodigde interne maatregelen en aanpassingen op het HR-beleid in het kader van de covid-19-pandemie en de overheidsmaatregelen. Communicatie over thuiswerken van medewerkers en de aandacht voor welzijn vergden veel aandacht en tijd. Het op afstand verbonden blijven met elkaar en de balans houden tussen het thuiswerken en op campus werken, was een uitdaging.

### Organisation optimisation

De organisatieverandering is gericht op het realiseren van de strategische ambitie 'top 3 hotelschool wereldwijd'. In vervolg op Wave 1 (2019/2020), richt Wave 2 zich op het verbeteren van samenwerking aan de hand van het programma *New Way of Working* (NWoW). NWoW heeft een aantal componenten: functioneren als één team, silo's doorbreken, zelf-organiserende teams implementeren en continue verbeteringen door de gehele organisatie realiseren. Vanwege onder andere covid-19 is ook Wave 2 enigszins vertraagd en loopt nog door in 2022.

Wave 3 richt zich op de ondersteunende afdelingen; namelijk op de vraag hoe deze het beste georganiseerd kunnen worden om het primaire proces te ondersteunen. Wave 3 is halverwege 2021 gestart met een onderzoek, de resultaten zijn in december 2021 met het management gedeeld. Het vervolg zal in 2022 plaatsvinden.

### Functiewaardering (FUWA)

Het proces van functiewaardering, dat in 2019/2020 opnieuw was ingezet, is inmiddels afgerond en goedgekeurd door de CDC.

### HRM & Payroll systeem

Voor 2020 is gekozen het nog lopende contract met de voormalig leverancier voor de personeels- en salarisadministratie met één jaar te verlengen tot en met december 2021.

Eind Q4 2020 is gestart met een aanbestedingstraject dat heeft geleid tot de keuze voor een nieuwe leverancier en nieuw HR-systeem per 1 januari 2022. Naar aanleiding van deze aanbesteding is in 2021 de tekening gemaakt voor wat betreft de inrichting van het nieuwe systeem. Tevens zijn alle voorbereidingen getroffen voor de overgang naar de nieuwe leverancier personeels- en salarisadministratie per 1-1-2022. De implementatie van het nieuwe HRsysteem zal in 2022 gefaseerd plaatsvinden, met als uiteindelijk doel een gebruiksvriendelijk HR-systeem waarin zowel management als medewerkers hun personeelsadministratie kunnen voeren (management en employee selfservice).

### **Toekomstbestendig personeelsbeleid**

Het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht is essentieel voor de medewerkers en de organisatie. De kwaliteit van de medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Zij zijn een voorbeeld voor de studenten en het is belangrijk dat zij wendbare professionals zijn. HTH verwacht als werkgever veel van medewerkers. Dat vraagt om ontwikkeling van ieder team en individu. De teams en medewerkers worden talrijke mogelijkheden en faciliteiten geboden om te professionaliseren. Op basis van de cao kunnen zij tijd en middelen inzetten voor ontwikkeling in hun eigen functie of loopbaan. Daarnaast is het inzetten van duurzame inzetbaarheidsuren (Diuren) mogelijk. De faciliteiten zijn er, de regie op ontwikkeling kan alleen beter. Op dit moment maakt de persoonlijke ontwikkeling nog niet bij iedereen structureel onderdeel uit van de jaarlijkse performance cyclus. In 2021 is hier vanuit HR veel aandacht en regie voor geweest. Dit zal in 2022 worden voortgezet middels structurele ontwikkelgesprekken door het management (inclusief het vaststellen van het persoonlijk ontwikkelplan), gefaciliteerd door HR.



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

Het aantal medewerkers is gestegen van 254 naar 259. Het aantal fulltime equivalent (fte) is daardoor ook gestegen van 221,9 fte (eind 2020) naar 226,6 fte (eind 2021). De samenstelling van het personeelsbestand laat een evenwichtige verdeling zien in fulltime/parttime medewerkers, de man/vrouw verhouding en de leeftijdsopbouw.

	Fulltime				Parttime				Totaal			
	Man		Vrouw		Man		Vrouw					
	mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	Fte	Mdw	%	Fte	%
NOP	27	25,5	19	19	4	3,3	30	22	80	30,9%	69,8	31,1%
OP	62	60,8	45	45	20	13,8	52	34,95	179	69,1%	154,6	68,9%
<b>Totaal</b>	<b>89</b>	<b>86,3</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>24</b>	<b>17,1</b>	<b>82</b>	<b>56,95</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>	<b>224,4</b>	<b>100%</b>
%	34,4%	38,5%	24,7%	28,5%	9,3%	7,6%	31,7%	25,4%				

Tabel 5.1 Personeel in 2021, onderverdeeld naar fulltime/parttime, man/vrouw, Onderwijzend Personeel (OP)/ Niet-onderwijzend Personeel (NOP) per hoofdaanstelling

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

Leeftijdscategorie	NOP		OP		Totaal	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	mdw	%
25 jaar en jonger	1	2	1	1	5	1,9%
26 t/m 35	5	14	8	17	44	17,0%
36 t/m 45	8	18	18	30	74	28,6%
46 t/m 55	11	9	24	24	68	26,3%
56 t/m 65	9	10	25	19	63	24,3%
66+	1	1	3	0	5	1,9%
<b>Totaal</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>79</b>	<b>91</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

Tabel 5.2 Leeftijdsopbouw onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

	Man	Vrouw	Totaal
<b>NOP</b>	47,90	43,50	45,20
<b>OP</b>	50,10	45,60	47,70
<b>Totaal</b>	<b>49,40</b>	<b>44,80</b>	<b>46,80</b>

Tabel 5.3 Gemiddelde leeftijd onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

In 2022 zal een benchmark plaatsvinden, met andere Hogescholen, naar de verhouding OP/NOP.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in 2021 is ten opzichte van 2020 licht gedaald van 46,97 jaar naar 46,80 jaar. Op 31 december 2021 had Hotelschool The Hague vijf medewerkers in dienst van 66 jaar of ouder.

		Mdw	%	Fte	%
<b>Man</b>	<b>Tijdelijke dienst</b>	15	5,8%	13,30	5,9%
	<b>Vaste dienst</b>	99	38,2%	92,40	40,8%
<b>Vrouw</b>	<b>Tijdelijke dienst</b>	25	9,7%	21,40	9,4%
	<b>Vaste dienst</b>	120	46,3%	99,50	43,9%
<b>Totaal</b>		<b>259</b>	<b>100%</b>	<b>226,60</b>	<b>100%</b>

Tabel 5.4 Aantal medewerkers en aantal fte in vaste of tijdelijke dienst in 2021

In totaal hadden 40 medewerkers eind 2021 een tijdelijke arbeidsovereenkomst; dat is 15,4% van het totale aantal medewerkers. In de meeste gevallen betrof dit het eerste of tweede tijdelijke jaarcontract van het dienstverband, waarvan de intentie bestaat na deze twee tijdelijke jaarcontracten het dienstverband om te zetten naar een dienstverband voor onbepaalde tijd.

In 2021 is binnen Hotelschool The Hague niet met min-max contracten, nul-urencontracten of oproepcontracten gewerkt. Met 137 personen is een flex-overeenkomst (freelance of op uitzendbasis) aangegaan voor een bepaalde (les)periode.

In het najaar van 2022 zal door het College van Bestuur een besluit worden genomen met betrekking tot verhouding vaste en flexibele contracten.

De kosten van de inhuur van derden bedroegen in 2021 in totaal € 2.087.634 (€ 1.193.547 OP en € 894.087 NOP). De kosten voor de inhuur van derden binnen OP komen overeen met ongeveer 13,3 fte.

In 2021 heeft één medewerker een arbeidsmarkttoelage ontvangen. Er zijn geen tijdelijke (D3) arbeidsovereenkomsten aangeboden met uitzicht op een vast dienstverband bij goed functioneren.



Salarisschaal categorie	NOP				OP				Totaal			
	Man		Vrouw		Man		Vrouw		mdw	%	FTE	%
	mdw	FTE	mdw	FTE	mdw	FTE	mdw	FTE				
Geen schaal	1	1,00	1	1,00	0	0	0	0	2	0,8%	2,00	0,9%
1-4	3	2,50	0	0	0	0	0	0	3	1,2%	2,50	1,1%
5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,0%	0,00	0,0%
6	4	4,00	1	1,00	0	0,00	1	1,10	6	2,3%	6,10	2,7%
7	3	2,70	15	12,30	0	0,00	2	1,10	20	7,7%	16,10	7,1%
8	5	4,90	14	11,25	19	18,90	24	21,45	62	23,9%	56,50	24,9%
9	2	2,00	8	6,40	6	5,50	6	5,30	22	8,5%	19,20	8,5%
10	1	1,10	3	4,00	4	3,30	5	5,40	13	5,0%	13,80	6,1%
11	4	3,80	3	2,60	34	30,50	40	31,00	81	31,3%	67,90	30,0%
12	6	6,60	4	2,50	16	12,60	11	8,90	37	14,3%	30,60	13,5%
>=13	5	5,00	3	3,00	1	1,00	4	2,90	13	5,0%	11,90	5,3%
<b>Totaal</b>	<b>34</b>	<b>33,60</b>	<b>52</b>	<b>44,05</b>	<b>80</b>	<b>71,80</b>	<b>93</b>	<b>77,15</b>	<b>259</b>	<b>100,0%</b>	<b>226,60</b>	<b>100%</b>

Tabel 5.5 Aantal medewerkers en aantal fte per salaris- en functieschaalcategorie in 2021 per hoofdaanstelling

### Personeelsverloop en doorstroom

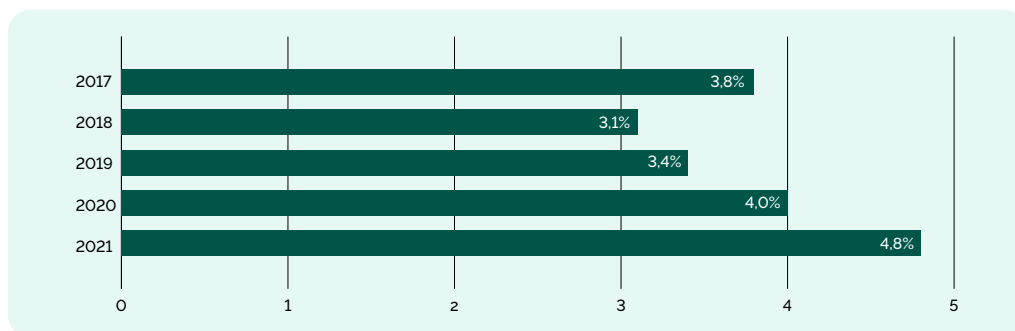
In 2021 zijn 28 nieuwe medewerkers (16 OP en 12 NOP) in dienst getreden bij Hotelschool The Hague en hebben 23 medewerkers (18 OP en 5 NOP) de organisatie verlaten. Het personeelsverloop komt daarmee uit op 9%. Dit is een daling ten opzichte van het verloop van 2020 (10%). Binnen de organisatie hebben 5 medewerkers in 2021 intern (tijdelijk) een andere functie gekregen.

Figuur 5.1  
Ziekteverzuim

Verzuim  
**4.8%**

### Ziekteverzuim en preventie

Het ziekteverzuimpercentage over 2021 bedraagt 4,8%. Dit is een stijging ten opzichte van 2020 (4,0%) en is vooral te wijten aan corona en langdurig verzuim. In 2021 hebben medewerkers zich gemiddeld 0,43 keer ziekgemeld. Dit is lager dan 2020 (0,47). De gemiddelde verzuimduur in 2021 was 39 dagen en daarmee gestegen ten opzichte van de 21 dagen in 2020.



Figuur 5.2 Het ziekteverzuimpercentage over de afgelopen vijf jaar

Het percentage ziekteverzuim is daarmee 0,70% lager dan het landelijk gemiddelde binnen de sector onderwijs (voorlopige cijfers CBS 2021). De verzuimcijfers zijn door de pandemie beïnvloed waarbij een kanttekening gemaakt moet worden dat in de eerste helft van 2020 ziekte als gevolg van covid-19 niet separaat werd geregistreerd. Vanaf september 2020 werd naast ziekte van medewerkers ook een registratie vastgelegd van medewerkers die als gevolg van een mogelijke besmetting of reis naar het buitenland thuis in quarantaine moesten verblijven.

Het instroompercentage in de WIA in de jaren 2002 tot en met 2021 is gelijk gebleven op 0,5%. Dit betekent dat in 2021 één medewerker in de WIA of WGA terecht is gekomen. De gedifferentieerde Whk-premie voor het jaar 2021 bedraagt het minimum percentage van 0,33%. In 2021 is wederom bijzonder veel aandacht besteed aan de arbeidsomstandigheden. Zo is ook dit jaar het volledige bedrijfsgebonden arbeidsgerelateerde zorgbudget van Livvit besteed aan interventies als coaching en beeldschermbrillen.



### **Covid-19**

Het jaar 2021 heeft in het teken gestaan van covid-19. Zoals in 2020 heeft HTH ook in 2021 medewerkers in de gelegenheid gesteld om materieel aan te vragen waarmee zij thuis een goede werkplek konden realiseren.

Daarnaast zijn er ook in 2021 welzijnsonderzoeken uitgevoerd waarin medewerkers ondervraagd werden over het werken vanuit huis en de uitdagingen waar zij tegenaan liepen. Medewerkers konden via een score van 1-10 aangeven hoe zij zich voelden. Met iedere medewerker die <6 scoorde, is persoonlijk contact opgenomen en is in gezamenlijkheid gezocht naar oplossingen. Dit varieerde van extra voorzieningen tot de mogelijkheid om een coachingstraject via Livvit te volgen, dat gericht is op gezondheidsbevordering.

### **WGA**

HTH is geen eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten. Er wordt zowel WGA als ZW-premie betaald.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Ook in 2021 is aan de managers gevraagd om in gesprek te gaan met hun medewerkers over het inzetten van de DI-uren voor een van de daarvoor bestemde bestedingsdoelen. In de planningsgesprekken tussen leidinggevend en medewerkers is het een belangrijk onderwerp. Er wordt stilgestaan bij de vraag hoe beiden ervoor kunnen zorgen dat de medewerker in de komende jaren met plezier en in overeenstemming met ambities en kwaliteiten het werk kan doen. Als daarbij ondersteuning in de vorm van DI-uren kan worden ingezet, wordt ook dat besproken.

Uit de cijfers blijkt dat veel van de DI-uren niet worden benut. HTH stimuleert medewerkers actief na te denken over de besteding van de DI-uren. Het kan de medewerker immers helpen om vitaal en inzetbaar te blijven. Daarbij gaat het niet alleen om gezondheid. De uren bieden ook gelegenheid tot loopbaanontwikkeling en het onderzoeken van nieuwe activiteiten; iets wat ervoor kan zorgen dat een medewerker energiek in het werk blijft. Door de wijziging in regelgeving rond DI-uren en het vervallen van de spaaroptie, is er ook in 2021 door HR extra aandacht besteed aan het beter uitleggen van de regelgeving en werd nog meer nadruk gelegd op duurzame inzetbaarheid en ieders persoonlijke invulling.

### **Werkdruk**

Net als voorgaande jaren is werkdruk een punt van aandacht. HTH onderkent dit en ziet werkdruk als grootste risico voor de professionals en de organisatie. Tegelijk is hier door de structurele onderbezetting van de HRafdeling gedurende 2020 en een groot deel van 2021 met daarbij ook de covid-19-uitdaging, onvoldoende aandacht aan gegeven. De werkdruk is door de intrede van het hybride onderwijs en de omschakeling naar thuiswerken als extra hoog ervaren. Om aan de werkdruk tegemoet te komen, zijn voor het onderwijs extra freelancers en student-assistenten ingehuurd en is er op supportgebied gezorgd voor extra ondersteuning op safety & security en administratief gebied.

In Q4 2020 is er vanuit HR samen met het onderwijs een projectgroep samengesteld om het onderwerp werkdruk structureel op te pakken en in 2021 met verbetervoorstellen te komen die moeten leiden tot een beleving van verminderende werkdruk. De prioriteit van de projectgroep is het realiseren van werkdrukbeleid, taakbeleid, RI&E, thuiswerkvoorzieningen en duidelijkheid scheppen ten aanzien van zelf-organiserende teams voor 1 april 2022. Realisatie gaat conform planning.

## 5.3 Opleidingsniveau en scholing/training medewerkers

### Opleidingsniveau

In de Green Paper van de Vereniging Hogescholen zijn de volgende streefpercentages voor het opleidingsniveau van docenten genoemd: 81,9% van de docenten is opgeleid op WO-niveau, waarvan 17% is gepromoveerd; 18% van de docenten is opgeleid op bachelor-niveau. Hotelschool The Hague voldoet (met 84,8% master of hoger) sinds 2009 aan deze streefpercentages.

Het opleidingsniveau van docenten staat eind 2021 door promoties en het behalen van een mastertitel, maar ook door het aannamebeleid, op 81,9% (86 personen) van de 105 docenten op masterniveau of hoger (PhD). Van die 81,9% is ruim 17,14% (18 personen) van de docenten gepromoveerd en heeft 64,76% (68 personen) een master.

Opleidingsniveau	mdw	%
Bachelor	19	18,10%
Master	68	64,76%
PhD	18	17,14%
<b>Totaal</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Tabel 5.6 Verdeling opleidingsniveau docenten en lectoren eind 2021

Opleidingsniveau	Mdw	%
LBO	5	1,93%
MAVO	9	3,47%
HAVO	1	0,39%
VWO	2	0,77%
MBO	42	16,22%
Bachelor	76	29,34%
Master	106	40,93%
PhD	18	6,95%
<b>Totaal</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

Tabel 5.7 Verdeling opleidingsniveau alle medewerkers eind 2021

### Fit for Future

In het jaar 2021 is Hotelschool The Hague vooruitstrevend aan de slag gegaan met het verder professionaliseren van het personeelsbestand. Door de impuls van het "Fit for Future"-project (een van de projecten van de kwaliteitsafspraken) is het HTH Learning Center in het leven geroepen. Dit HTH Learning Center heeft gezorgd voor een meer transparante online leeromgeving, een integratie van het leren met de functioneringscyclus en een gevarieerder aanbod aan leeroplossingen.

Hoewel het de ambitie was om meer medewerkers gebruik te laten maken van hun PDP-uren, heeft covid-19 en de daaruit voortvloeiende hoge werkdruk gezorgd voor een beperkt gebruik van uren en budget. Deze werkdruk werd mede veroorzaakt door de ontwikkeling van het nieuwe curriculum van Hotelschool The Hague. Het HTH Learning Center zet in 2022 in op een verhoging van het percentage werknemers dat gebruik maakt van hun PDP-uren en -budget.

In 2021 investeerde HTH in totaal een bedrag van € 208.000 in scholing van de medewerkers (out of pocket). Dat is 16% van de loonsom (€ 13.000.000). Van dit bedrag is 28% besteed aan verplichte trainingen zoals BHV, interne didactiek en ploegleider. De overige 72% is besteed aan PDP-verzoeken. Vergeleken met 2021 is dat € 24.000 minder. Dit jaar heeft 30% van de medewerkers een PDP-verzoek ingediend. Deze PDP-verzoeken waren voor gemiddeld 32 uur en € 1000.

### Ontwikkelen en de beoordelings-/functioneringscyclus

Bij de start van het jaar 2021 is de nieuwe leercultuur "Learning is part of your daily work" van Hotelschool The Hague met alle medewerkers op de medewerkersdag gedeeld. Dit betekent dat leren standaard op de agenda van functioneringsgesprekken staat, dat er transparantie komt over tijd en geld voor leren, en dat de processen en besluitvorming transparant en simpel worden gemaakt. Deze zaken zijn in 2021 gerealiseerd. In mei is er voorafgaand aan de beoordelingsgesprekken extra informatie met medewerkers gedeeld. Daarbij werden de rechten vanuit de cao en de mogelijkheden vanuit de hogeschool op het gebied van ontwikkeling, nader toegelicht. In september zijn op de medewerkersbijeenkomst "EduConnect" sneak peaks aan alle medewerkers aangeboden om de mogelijkheden van ontwikkeling verder inhoud te geven.

# EDUCONNECT WORKSHOPS

## HTH LEARNING

<p><b>WORLD OF EXCELLENCE</b></p> <p>What do you do to keep distinguishing yourself as an expert in your field? What are the relevant knowledge and skills needed to be great at your job?</p>	<p><b>WORLD OF INNOVATION &amp; CHANGE</b></p>	<p><b>WORLD OF PURPOSE</b></p> <p>How do you discover meaning and purpose in life and work? How do your actions benefit yourself and our community in your professional journey?</p>
<p><b>IMPROV SKILLS AND YOUR ENGLISH (ON CAMPUS)</b></p> <p><b>HOSTED BY: BOOM CHICAGO AND CALVIN DUGGAN</b></p>	<p>How do you continuously go beyond cookie-cut practices, despite hurdles and drive change?</p> <p><b>THE ENTREPRENEURIAL JOURNEY (ON CAMPUS)</b></p> <p><b>HOSTED BY: WORLDSTART-UP</b></p>	<p><b>FIND YOUR PURPOSE WITH IKIGAI (ONLINE)</b></p> <p><b>HOSTED BY: BUREAU HTM</b></p>
<p>One of the trainings that will be offered in the following years is training to improve your professional English. In this sneak-peak, you enjoy an improv session with exercises to improve your YES-AND mindset. In the meantime, one of our English experts will advise you on your current use of English and how you could develop.</p>	<p>A sneak peak for a 2-day design workshop for employees who want to help students become more entrepreneurial and want to innovate their curriculum or workstyle. This will serve as a place where interest in entrepreneurship can be discovered and where the right skills and mentality can be developed.</p>	<p>Ikigai is the place where passion, mission, calling and profession meet. In this sneak peak, we will start with diving into your personal motives and give you a better notion about your goals and reasons why you do things the way you do. This will give you insight in the online 2 session training.</p>
<p><b>DIGITAL SKILLS: CREATING MYHOTELSCHOOL WORKSITES (ON CAMPUS)</b></p> <p><b>HOSTED BY: TONCO TIJDEMAN</b></p>		<p><b>WORLD OF WELL-BEING</b></p> <p>What do you do to keep yourself in a balanced state of body, mind and spirit?</p>
<p>A walk-in day to get any assistance in setting up or improving your MyHotelschool worksites.</p>		<p><b>SUSTAINABLE EMPLOYABILITY AND VITALITY (ONLINE)</b></p> <p><b>HOSTED BY: LTC TRAININGS</b></p> <p>A sneak peak focusing on the various factors that play a role when experiencing pressure at work. During the workshop, employees gain insight into these aspects, their own resilience and communication within the organization as well as what to expect during the full training.</p>



To achieve a leading position in Hospitality education



Be able to continuously improve didactics

Continuously invest in professional field of expertise

Have strong IQ/EQ/AQ

Be able to guide research in practical education



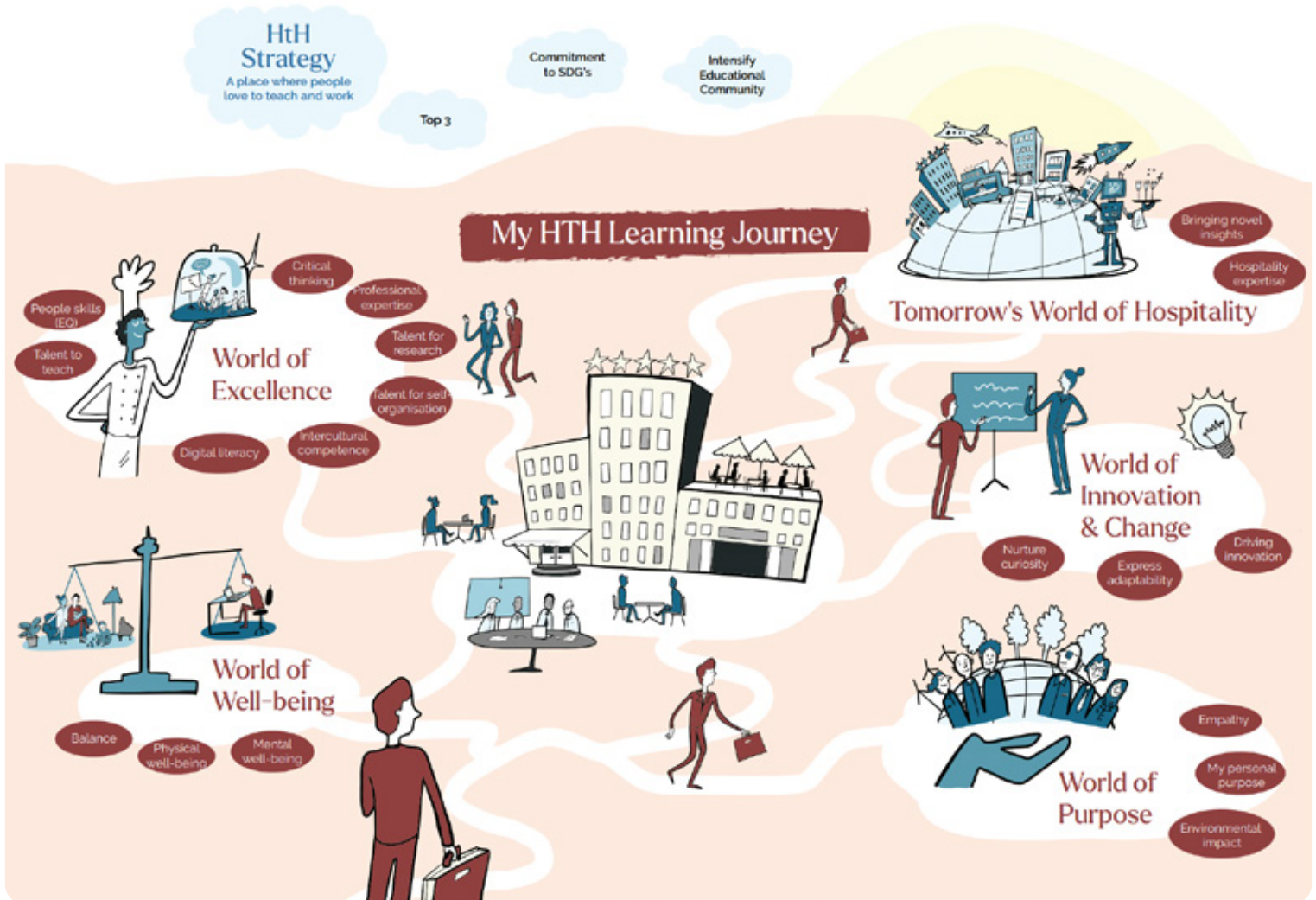
Be thought leaders in specified areas

Actively engage with an international network



Participate in and actively contribute to SDG's

Figuur 5.3 Overview of strategic learning objectives



### Strategisch professionaliseringsplan

In 2021 is een meerjarig strategisch professionaliseringsplan gelanceerd. In dit plan wordt toegelicht wat voor de komende jaren - vanuit de organisatie - de belangrijkste ontwikkelingen zijn, die bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. Deze strategische ontwikkeldoelstellingen staan verwoord in de volgende bijlage. Dit strategisch professionaliseringsplan bevat ook informatie over het nieuwe leerbeleid.

### Online leeromgeving en "My HTH Learning Journey"

Om leren toegankelijker te maken, is er een online leeromgeving waar alle informatie te vinden is. Deze omgeving bevat uitleg over gelanceerde, organisatiebrede initiatieven, formulieren en documenten om leerverzoeken te doen, een HTH Learning Catalogue en een link naar de Talent Pages, en een overzicht van alle kwaliteiten van medewerkers zodat zij een beroep kunnen doen op elkaars expertise.

Op deze online leeromgeving is tevens de definitieve versie van de blueprint "My HTH Learning Journey" gepubliceerd. Deze interactieve plattegrond bevat alle relevante ontwikkelgebieden voor medewerkers. De plattegrond kan worden gebruikt om ontwikkelgebieden te definiëren en in de functioneringsgesprekken met managers te bespreken. Dit jaar is in alle functioneringsgesprekken expliciet aandacht besteed aan het bespreken van individuele ontwikkelbehoeften.

### Centraal georganiseerde leerinitiatieven

In 2021 is begonnen met het aanbieden van centraal georganiseerde leerinitiatieven. Deze richten zich op relevante leerbehoeftes binnen de organisatie en zijn beschikbaar voor alle medewerkers die daar gebruik van willen maken.

Sommige van deze initiatieven zijn aangeboden door interne experts of via LIVVIT aangeboden en niet zichtbaar in het kostenoverzicht. Het volgende overzicht geeft aan hoeveel keer er gebruik is gemaakt van verschillende initiatieven in de verschillende 'Worlds'. Bij het ontwikkelen van de nieuwe 'courses' is veel en intensief samengewerkt met spelers uit het werkveld. Deze tabel geeft alleen een overzicht van de formele trainingsverzoeken.

World		# requests	%
Tomorrow's World of Hospitality	How do you keep up-to-date about what is available beyond our organisation? How do you keep informed of future developments in other organization or industries that impact our community?	3	2%
World of Well-Being	What do you do to keep yourself in a balanced state of body, mind and spirit?	8	6%
World of Purpose	How do you discover meaning and purpose in your life and work? How do your actions benefit yourself and our community in your professional journey?	8	6%
World of Innovation & Change	How do you continuously go beyond cookie-cut practices, despite hurdles and drive change?	16	13%
World of Excellence	What do you do to keep distinguishing yourself as an expert in your field? What are the relevant knowledge and skills needed to be great at your job?	91	72%
<b>TOTAL</b>		<b>126</b>	<b>100%</b>

### Didactische trainingen

Er worden op het gebied van didactiek vier verschillende soorten trainingen aangeboden:

1. Een training 'internal didactics' die bedoeld is voor alle nieuwe medewerkers (onderwijzend en niet-onderwijzend personeel).
  - a. Deze training bestaat uit vier dagdelen en wordt verzorgd door de educational advisors van HTH.
  - b. De training wordt twee keer per jaar aangeboden.
  - c. In 2021 hebben in totaal 25 medewerkers deelgenomen aan deze training.
  - d. In 2022 zal met een nieuwe interne didactische opleiding worden gestart.
  
2. Een training 'external didactics'/BDB basis didactische bekwaamheid die bedoeld is voor alle nieuwe docenten en voor instructeurs met interesse in het geven van lessen. De BKE-training en certificering maakt onderdeel uit van deze training.
  - a. Deze training bestaat uit tien dagen en wordt verzorgd door een externe partner. In 2021 was dit Learn Academy van de VU.
  - b. De training wordt één keer per jaar aangeboden.
  - c. In 2021 heeft deze training niet plaatsgevonden. In februari 2022 zal een nieuwe groep van 11 medewerkers starten met deze training.
  
3. Een training SKE (Senior Kwalificatie Examinering) die bedoeld is voor docenten die diepgaande kennis over examinering nodig hebben (denk aan leden van de examencommissie, assessment committee, educational advisors)
  - a. Dit is een training die we niet standaard aanbieden, maar die wordt aangeboden indien er voldoende deelnemers zijn.
  - b. De training wordt verzorgd door een externe partner.
  - c. In 2021 hebben we geen losse SKE -training aangeboden. In 2022 zullen wij deze training aanbieden aan zes medewerkers.
  
4. Daarnaast bieden we incidenteel losse BKE-trainingen aan, bijvoorbeeld omdat nieuwe docenten al wel een didactische aantekening hebben, maar nog niet beschikken over een BKE-certificaat.
  - a. Een losse BKE-training bestaat over het algemeen uit vier dagdelen en een assessment.
  - b. De training wordt verzorgd door een externe partner.
  - c. In 2021 hebben we geen losse BKE-training verzorgd.

### Promotie/Master

In 2021 heeft Hotelschool The Hague drie medewerkers in de gelegenheid gesteld aan een promotieonderzoek te werken. In totaal werken er nu drie medewerkers aan hun promotie. Diverse docenten zijn aangesteld als Research Fellow, zodat zij gedurende één of meer dagen per week onderzoek kunnen verrichten binnen de Lectoraten van het Hospitality Research Centre.

Daarnaast volgen momenteel zeven medewerkers een masteropleiding, één medewerker een pre-master en één medewerker een hbo-opleiding. In 2021 hebben 4 medewerkers gebruik gemaakt van de Lerarenbeurs 2021/2022.



## 5.4 Personeelsregelingen

In totaal maakten in 2021 twee medewerkers gebruik van de ouderenregeling en elf medewerkers van het recht op ouderschapsverlof.

Hotelschool The Hague is verplicht eigen risicodragers voor de WW, wat betekent dat de kosten van de (bovenwettelijke) WW-uitkeringen van ex-medewerkers, die daar recht op hebben, altijd voor rekening komen van de school. Eigen risicodragers zijn heeft ook als gevolg dat de hogeschool een re-integratieplicht heeft tegenover de ex-werknemer en deze heeft ook weer een sollicitatieplicht tegenover de ex-werkgever om de WW-uitkering te behouden. Voor deze begeleiding heeft de school een afspraak lopen met Randstad die ex-werknemers persoonlijk en intensief begeleidt in het vinden van een nieuwe baan. In 2021 heeft Randstad nul ex-werknemers begeleid.

Op 31 december 2021 zijn er drie ex-werknemers die aanspraak maken op een (bovenwettelijke) WW-uitkering. Voor 2022 voorziet Hotelschool The Hague dat 5 werknemers aanspraak zouden kunnen maken op een (bovenwettelijke) WW-uitkering. Hiervoor is een voorziening getroffen. Het begeleiden van werk naar werk met behulp van een organisatie als Randstad, maar ook met begeleiding van een loopbaancoach, is en blijft ons streven. Dit is niet alleen met het doel om werknemers uit de WW te houden, maar deze begeleiding past tevens in het bevorderen van mobiliteit van werknemers. Dit sluit in de optiek van Hotelschool The Hague volledig aan bij de andere HR-instrumenten, zoals duurzame inzetbaarheid en professionalisering.

## 5.5 Participatiebanen

In 2019 is besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingeslagen weg is ook in 2020 verder gevolgd. Dit heeft ultimo 2021 geleid tot de inzet van 2 medewerkers met een omvang van 1,5 fte.

De insteek voor participatiebanen is om een baan voor twee jaar aan te bieden waarbij de organisatie een veilige omgeving biedt met veel begeleiding, ondersteuning en aandacht. In deze twee jaar wordt begonnen met basistaken die steeds verder uitgebreid kunnen worden naar de behoefte en capaciteit van de participant. Mocht een participant geschikt zijn voor een vaste functie is dit vanzelfsprekend mogelijk als er fte beschikbaar is.

Door toedoen van covid-19 en vanwege de verplichting tot thuiswerken is het creëren van extra participatiebanen beperkt gebleven.

## 5.6 Diversiteit

HTH hecht eraan een inclusieve en diverse hogeschool te zijn waar studenten en medewerkers welkom zijn, ongeacht afkomst, geslacht, achtergrond of andere kenmerken. Als HTH zijn we verantwoordelijk voor een leer- en werkomgeving waar iedereen gezien en gekend wordt en waar talenten worden benut. HTH wil dat studenten zich herkennen in de HTH-medewerkerpopulatie en er is respect voor elkaars mening en achtergrond.

### **Verdeling man/vrouw**

Hotelschool The Hague kent met 145 vrouwelijke (56%) en 114 mannelijke (44%) medewerkers een redelijk evenwichtige verdeling qua geslacht. Op managementniveau is sprake van een minder evenredige verdeling; van de managementfuncties (managers en teamleiders) wordt 29% vervuld door vrouwen. In de docententeams kan het aantal vrouwen en mannen nog wel verschillen. Vaak is dat historisch verklaarbaar, maar ook door de situatie op de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, wordt actie ondernomen, omdat wordt gestreefd naar een gelijke verdeling, zowel in omvang en samenstelling van de teams, als in beloning.

### **Nationaliteit**

In 2021 heeft 18,5% (48 van de 259) van de medewerkers een niet-Nederlandse (eerste) nationaliteit. Onder docenten ligt dit percentage op 27% (34 van de 126).

### **Inclusiviteit**

Medio 2021 is op initiatief van een studentencollectief de start gemaakt met het platform Diversiteit. Een vertegenwoordiging van studenten en medewerkers heeft een aanzet gemaakt tot een meer inclusief beleid. Dit initiatief is omarmd door HTH wat heeft geleid tot een deelname van medewerkers en management van HTH om hierin samen naar de toekomst op te trekken.

In september 2020 is het "Verdrag van Amsterdam" ondertekend waar HTH zich samen met tien andere onderwijsinstututen committeert aan een veilige leeromgeving voor iedereen.

Eind 2020 is "Diverse Minds" opgericht dat als doel heeft inclusiviteit in de breedste zin zichtbaar en bespreekbaar te maken om daarmee voor iedereen een veilige studie- en werkomgeving te creëren.

Ook in 2022 blijft de werkgroep Diverse Minds actief en zal zij, samen met HR en het College van Bestuur, aan verschillende initiatieven werken die bijdragen aan diversiteit en inclusiviteit.

## **5.7 Decentrale arbeidsvoorwaarden- middelen**

In 2021 heeft meer dan regulier overleg plaatsgevonden met de vakbonden waarin zij, samen met HTH, hebben gekeken naar de ontwikkeling van nieuw en bestaand beleid.

Hotelschool The Hague zat in 2021 met een totale besteding van ca. € 258.000 boven de norm van minimaal 1,41% (ca. € 183.000) van het getotaliseerde jaarinkomen van 2020 van € 13.000.000. Ook dit jaar is nog geen beleid geformuleerd ten aanzien van een openbaarvervoerplan; dit is mede ingegeven door de impact die covid19 heeft gehad op de werkzaamheden van een groot deel van de medewerkers. Bovendien ontving iedereen vanaf september 2020 op declaratiebasis een vergoeding voor het woon-werkverkeer.

Decentrale arbeidsvoorwaarden	Omschrijving	Realisatie 2021 (€)	Begroting 2021 (€)
1 IPAP	Aanvullend bovenwettelijk Invaliditeitspensioen	41.500	40.000
2 Expat	Aanvullende afspraken met betrekking tot de regeling reiskosten woon-/werkverkeer	25.600	30.000
3 Telewerken	Gebruik van mobiele telefoons van de zaak	40.000	40.000
4 Aanvullende afspraken gezondheidzorgbeleid	Grieprik, coaching, psychologische begeleiding en maatschappelijk werk	17.000	15.000
Totale besteding decentrale arbeidsvoorwaarden middelen (1% van het getotaliseerde jaarinkomen)		124.100	125.000

Tabel 5.8 Realisatie 2021 decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden)

## 5.8 MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO)

Zoals opgenomen in de cao-hbo 2018-2020 dient elke hogeschool, met een tweejaarlijkse herhalingsfrequentie, een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren. HTH heeft gezien de ontwikkelingen rond de pandemie gekozen om in samenspraak met Integron een verkort medewerkerstevredenheidsonderzoek in het eerste half jaar van 2021 te laten uitvoeren om aansluitend in het begin van academisch jaar 2022-2023 een volledig MTO in te plannen.

De uitslagen zullen door het management met hun medewerkers worden besproken.

Overall score 2021: 7,33 (benchmark 7,42)

Vorig onderzoek in 2018: 7,37

Belangrijkste resultaten uit het onderzoek:

- Het merendeel van de medewerkers is te typeren als promotor en is daarom enthousiast over HTH als werkgever.
- Het enthousiasme van medewerkers wordt vooral gevoed door de sfeer en samenwerking met collega's.  
De tevredenheid over de samenwerking en de kwaliteit van de hogeschool is toegenomen ten opzichte van 2018. Tevredenheid over de eigen rol en bijdrage aan het eigen team wordt ook positiever ervaren.
- Hoewel de werkdruk als altijd hoog kan aanvoelen, ervaart 40% van de deelnemers werkdruk die te hoog of veel te hoog is. Dit steekt gunstig af tegen de 41% van 2018 en de benchmarkgemiddelde van 51%.



- De gemiddelde tevredenheid is in lijn met wat bij andere hogescholen is gemeten. HTH scoort vooral beter op de openheid van communicatie en de beschikbare middelen om het werk uit te voeren.
- HTH onderscheidt zich van de benchmark op het gebied van enthousiasme en mate waarin mensen trots zijn om voor de instelling te werken. Deze ervaring wordt voornamelijk gevoed door: de sfeer en samenwerking met collega's.

Ontwikkelpunten naar aanleiding van het onderzoek:

1. Verbinding van het College van Bestuur met de organisatie, met daarbij behoefte aan duidelijkheid en inzicht in besluitvorming, wat bijdraagt aan de kwaliteit van HTH en aandacht voor werkdrukvermindering.
2. Verbetering van de kwaliteit (focus): dit punt wordt gemaakt door medewerkers in relatie tot het nieuwe curriculum en de koppeling met de beroepspraktijk. Er is ook behoefte aan helderheid; wat zijn de criteria en hoe dragen we daar allemaal aan bij?
3. Werkdruk: meer dan 1 op de 3 medewerkers ervaart nog steeds een hoge of veel te hoge werkdruk. Deze verstoort de werk/privé balans. Dit is een actiepoint voor de leidinggevende om goed mee om te gaan.

## 5.9 Vertrouwenspersonen

Hotelschool The Hague biedt haar studenten en medewerkers een veilig en inspirerend leer- en werkklimaat. Gerelateerde procedures en een zorgvuldige behandeling van meldingen en klachten omtrent ongewenst gedrag, dragen in belangrijke mate bij aan dit gewenste klimaat.

Zowel voor de campus in Den Haag als in Amsterdam kennen we een vertrouwenspersoon voor de medewerkers (één per locatie) en een vertrouwenspersoon voor de studenten (één per locatie).

Iedere medewerker of student die in zijn werk- of studiesituatie ongewenst gedrag ondervindt, kan zich tot de vertrouwenspersoon van zijn vestiging wenden of, indien gewenst vanwege persoonlijke redenen, tot de vertrouwenspersoon van de andere vestiging. De vertrouwenspersoon functioneert als aanspreekpunt bij vermoedens van, of klachten met betrekking tot (seksuele) intimidatie en ander grensoverschrijdend gedrag.

"Onze hoofdtaak is het adviseren, ondersteunen en begeleiden van studenten en medewerkers bij het vinden van een oplossing en/of bij het indienen van een formele klacht." Alle informatie over de vertrouwenspersonen, contactgegevens en bereikbaarheid, is beschikbaar via het Intranet (onder Student Support/Confidential Advisors) van de school.

Eerstejaarsstudenten worden tijdens hun introductie course geïnformeerd over de functie en taken van de vertrouwenspersoon tezamen met de decaan en study progress coördinator. Tevens is op Intranet een aantal keer aandacht gegeven aan de functie van vertrouwenspersonen; doel is de herkenbaarheid binnen de organisatie te vergroten.

Alle vertrouwenspersonen hebben een speciale opleiding gevolgd en bezoeken relevante congressen om hun kennis te vergroten en ervaringen te delen met andere vertrouwenspersonen in het Hoger Beroeps Onderwijs.

Professionaliseringsactiviteiten in 2021 waren:

- Tweejaarlijkse landelijke dag voor vertrouwenspersonen in het HBO in Tilburg
- Intervisiedag met expert van Hubert Consult in Leiden

Binnen de organisatie zijn de vertrouwenspersonen in gesprek en overleg met het College van Bestuur, de HRafdeling, de decanen, de study progress coördinatoren en de senior legal counselor.

In 2021 benaderden tien medewerkers en vijftien studenten een vertrouwenspersoon vanwege ongewenst gedrag; zie weergave in onderstaand overzicht.

Contacten met vertrouwenspersonen in 2021			
		Den Haag	Amsterdam
I Totaal aantal klachten	Medewerker	0	0
	Student	0	0
II Totaal gerapporteerde zaken ongewenst gedrag	Medewerker	3	7
	Student	9	6
1 Discriminatie	Medewerker		
	Student	3	
2 Pesten	Medewerker	2	
	Student	4	
3 (Seksuele) intimidatie	Medewerker		3
	Student	2	5
4 Agressie/geweld	Medewerker	1	4
	Student		1
III Ondersteuning/luisterend oor	Medewerker		
	Student	4	3



# 6. Operations

## 6.1 Gebouwen en voorzieningen

In het jaarverslag van 2019 en 2020 is al gerefereerd dat een aanvang was gemaakt met de renovatie van Campus Den Haag. Het bouwteam heeft medio mei 2020 het Voorlopig ontwerp naar een uitvoeringsontwerp gebracht, waarop in juni 2020 is gestart met de renovatie met een taakstellend budget van € 15,3 miljoen. In relatie tot de (tijdelijk) in het leven geroepen Raad van Toezicht Renovatiecommissie kan nog worden aangegeven dat zij op basis van een extra duurzaamheidsonderzoek van het bouwteam een additionele investering van €1,8 miljoen hebben geaccordeerd. Alle kozijnen in de voor- en achtergevels zijn vervangen door een uitvoering met driedubbel glas. Hiermee kan het gebouw Den Haag Brusselselaan de Astatus in relatie tot energie verkrijgen. Andere duurzaamheidstoepassingen staan vermeld in paragraaf 1.4 Duurzaamheid. De formele oplevering was eind mei 2021. Het gehele project is binnen planning en tevens binnen budget uitgevoerd.

De nazorgfase is na de zomervakantie 2021 gestart, waarin ervaringen en verbeteringsuggesties van medewerkers en studenten zijn meegenomen. Dit is een "going concern"-proces voor academisch jaar 2021-2022.

### Tijdelijke huisvesting

Als onderdeel van de renovatie was (in 2020) tijdelijke huisvesting op terrein HTM gecreëerd. Dit omvatte alle lokalen voor onderwijs. Ook het Skotel in Den Haag was ingericht voor medewerkers en studenten om hier te werken, evenals de Villa voor medewerkers. Direct aansluitend aan de oplevering van de renovatie is gestart met het afbreken van de tijdelijke huisvesting en de tijdelijke nutsvoorzieningen.

### Smart building

In 2021 is een start gemaakt met het smart maken van de gebouwen. Campus Den Haag is als pilot project gestart. Zo is het nieuwe gebouwbeheersysteem uitgerust met een monitoringstool voor het elektraverbruik. In de luchtkanalen zijn CO<sub>2</sub>-regelkleppen aangebracht zodat de ventilatie automatisch de luchtverversing beïnvloed. Ook zijn in alle lokalen en vergaderruimtes innovatieve multi-sensoren aangebracht die temperatuur, luchtvochtigheid, CO<sub>2</sub>, aanwezigheid en lichtsterkte kunnen meten. De meetwaarden zijn zichtbaar in een dashboard en visueel gemaakt in het 3D model, wat in realtime een schat aan informatie oplevert voor het management. In 2022 wordt dit innovatieve systeem en de uitkomsten daarvan met onze studenten gedeeld zodat zij deze informatie in het onderwijs kunnen gebruiken.

In 2022 is de intentie om Campus Amsterdam aan te sluiten als smart building met als ultiem doel met voorspellende software te gaan werken.

### Reproruimte

In 2021 is een start gemaakt met het uitfaseren van een fysieke repro op elke campus. Er is een portaal ontwikkeld waar studenten en medewerkers hun documenten kunnen uploaden die vervolgens door een extern bedrijf conform het vastgestelde SLA worden afgeleverd. Voor de afname van de meest gangbare kantoorartikelen is gekozen voor een "vending machine".

### Aanbestedingen

Binnen de afdeling Facility en Maintenance is een Europese aanbesteding "Afval" doorlopen.

De samenwerking met de nieuwe leverancier zal in het teken staan van het duurzaam inzamelen, scheiden en verwerken van afval.

### Covid-19

Als gevolg van covid-19 zijn de gebouwen in Amsterdam en Den Haag medio maart aangepast met looproutes en schermen en voorzien van relevante informatie. Dit naast de maatregelen zoals desinfectiezuilen, beschikbaar stellen van zelf-testen, ect. Daarnaast is in het kader van de covid-beperkingen het aantal personen dat maximaal in de lokalen aanwezig mocht zijn, tijdelijk aangepast.

## 6.2 ICT

De ICT Roadmap 2017–2020 is opgesteld op basis van algemene innovaties en specifiek binnen de hospitality-industry, hoger onderwijs, ICT en Hotelschool The Hague. Deze Roadmap heeft de afgelopen jaren richting gegeven aan vele ICT-projecten. Voor 2021 geldt dat door de tijdelijke huisvesting in verband met de renovatie van het gebouw Den Haag (zie Huisvesting) en covid-19, een aantal projecten uit de Roadmap zijn uitgesteld of niet volledig zijn uitgevoerd. Niettemin vallen deze nog wel steeds binnen de voor 2021 gestelde jaarplannen. In het eerste kwartaal 2022 zal een nieuwe, meerjarige ICT Roadmap 2022-2025 worden opgesteld, aansluitend op de in 2021 gecreëerde informatiestrategie en de daaruit voortkomende Roadmap.

De ICT-projecten voor 2021:

#### Lopende reguliere ICT projecten:

- Vervanging en vernieuwing van audio- en visuele installaties (Smartscreens ten behoeve van klaslokalen en vergaderruimtes) in Den Haag (na de renovatie) en deels Amsterdam; volledig afgerond.
- Vervanging Narrow Casting systemen in Den Haag (na renovatie); volledig afgerond.
- Implementatie en 'onboarding' van een nieuw hosted hybride (vast/mobiel) telefoon-systeem op alle HTH locaties; volledig afgerond.
- Plan- en migratiedocument managementmigratie van fileshare naar Microsoft Sharepoint is door covid-19 en de renovatie uitgesteld naar 2022.
- Met de renovatie van campus Den Haag is de IT-netwerkinfrastructuur (LAN) en wifi (WLAN) volledig vernieuwd. Alles loopt nu middels fiberglaskabels, waardoor de infrastructuur sneller, betrouwbaarder en toekomstbestendig gemaakt is; volledig afgerond.
- Implementatie van een nieuwe workflow, CMS en contractmanagementtool voor Placement Office (ter vervanging van Onstage); 75% afgerond.
- Opzet van een Hotelschool The Hague Portal voor medewerkers en studenten door Workspace 365; 90% uitgevoerd, maar nog niet in productie genomen, planning Q1 2022.
- Technische ondersteuning bij de implementatie van een nieuw Roostersysteem (TimeEdit) en HR-systeem (HR2day).
- Op het gebied van security waren de doelstellingen het oppakken van de activiteiten vanuit de security audit 2020, alsmede het uitvoeren van het laatste onderdeel van de audit. De uitgevoerde activiteiten vanuit de audit zijn op hoofdlijnen nader omschreven in het onderdeel 'informatiebeveiliging/privacy'. Het nog openstaande onderdeel van de security audit, bezoeken aan onze locaties door een mystery guest voor een fysieke veiligheid audit/check, is eind 2021 gestart. Wegens covid-19 heeft dit onderdeel vertraging opgelopen en de verdere uitvoering en rapportage zal in Q1 2022 plaatsvinden.



### Roadmap ICT-projecten:

- Migratie van het gehele HTH (virtuele) serverpark van een 'privaat' hostingplatform naar Surf-Cumulus (Microsoft Azure platform); 100% afgerond.
- Online examen/leeromgeving: met Sakai in 2021 verder succesvol ingericht; volledig afgerond.
- Proctoring: in 2020 is mede door covid-19 extra aandacht gegaan naar de mogelijkheden van Proctoring voor online examinering in 2021. Deze oplossing van ProctorTrack is in januari 2021 succesvol in gebruik genomen; volledig afgerond.
- Verder onderzoek en uitbouw naar IOT, smart building: in 2020 heeft het bouwteam renovatie samen met ICT de eerste blauwdruk gemaakt in relatie tot het implementeren van een smart building. Door middel van sensing kan luchtkwaliteit, energie, licht en aanwezigheid gemeten worden, waardoor er betere verbruiks- en gebruiksdata gegeneraliseerd kunnen worden. De bedoeling is dat, naast facilitair gebruik, dit ook in het onderwijs ingebed kan worden; volledig afgerond (Den Haag).
- Data analytics software (research naar de mogelijkheden). Dit project is uitgesteld omdat hieraan vanuit de Roadmap i-strategie een nadere prioritering en invulling wordt gegeven.

- **Help- en servicedesk-activiteiten:**

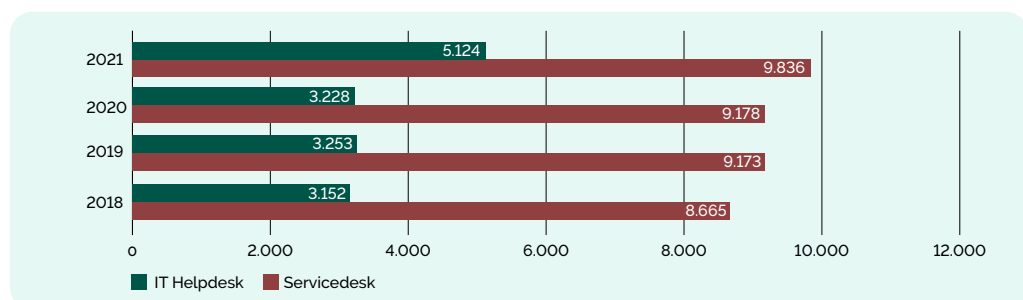
Binnen de afdeling zijn de helpdeskmedewerkers verantwoordelijk voor de eerste (en deels tweedelijns) ICT gerelateerde ondersteuning van medewerkers en studenten. De helpdeskmedewerkers worden voor complexere ICT-aangelegenheden ondersteund door netwerk- en systeembeheerders.

De servicedeskmedewerkers zijn het eerste aanspreekpunt voor student- en onderwijs gerelateerde vragen, verzoeken en issues. De servicedesk handelt >80% van de aanvragen zelfstandig af en ontlast daarmee voor een groot deel de verschillende back-offices. Vragen die niet door de servicedesk kunnen worden beantwoord, worden 'doorgezet' naar het betreffende backoffice. Alle (aan)vragen, verzoeken en issues worden vastgelegd en gemanaged in Topdesk.

Ondanks de covid-19-periode is het aantal geregistreerde (eerstelijns) 'calls' in 2020 nagenoeg gelijk gebleven t.o.v. eerdere jaren. De toename van het aantal calls in 2021 heeft voornamelijk in de laatste vier maanden van het jaar plaatsgevonden, doordat het onderwijs - na lange tijd - weer op locatie kon plaatsvinden en ook campus Den Haag - na de renovatie - weer in gebruik werd genomen.

### Projectmanagement

Nagenoeg alle ICT-projecten worden binnen de IT-afdeling volgens het Prince2-model uitgevoerd. In de afgelopen jaren is het aantal ICT-projecten en (technische) ondersteuning bij implementaties flink toegenomen. In 2021 is daarom een extra projectmanager aangetrokken.



Figuur 6.1 Topdesk service calls

## 6.3 Integrale veiligheid

### Integrale Veiligheid Hotelschool The Hague

In 2021 kreeg HTH te maken met diverse covid-19-uitbraken die net zo snel verdwenen als ze kwamen. Er waren stewards nodig om de covid19-regels te handhaven; periodiek overleg met de GGD hielp in de strijd tegen covid-19. Ook de welzijnsproblemen bleven aandacht vragen.

### Covid-19 @ HTH

- Crisis Management Team aanwezig; beheert covid-19.
- "Covid-19 Rapid Testing Centre" in Amsterdam; gefinancierd door de overheid.
- "Covid-19-zelftesten" werden geïntroduceerd.
- Veiligheidsstewards werden geïnstalleerd.
- Het onderwijs ging van online onderwijs naar onderwijs op campus en helaas weer terug naar online.
- Veel evenementen moesten worden afgelast of werden omgezet naar online evenementen.
- Intake Nieuwe studenten februari 2021 met 55 studenten in quarantaine bij Van Der Valk Hotel.
- April 2021: covid-19-uitbraak Skotel The Hague; Outbreak Management Team aanwezig.
- Reizen in covid-19-tijden is een uitdaging.

Gedurende dit jaar hebben alle studentenverenigingen hun uiterste best gedaan om zich aan alle geldende covid-19-regels te houden. Ook werd zelftesten vaak de standaardpraktijk voor evenementen. Ondanks al deze preventieve maatregelen waren kleinere en grotere covid-19-uitbraken onvermijdelijk.

### Ander veiligheidsnieuws

Het vijf-pijleroverleg is weer opgepakt. Het hoofddoel is één kwartaalrapportage over alle veiligheidskwesties. Dit overleg heeft vertegenwoordigers vanuit integrale veiligheid, IT, legal, informatiebeveiliging en privacy en rapporteert ieder kwartaal via het Spiderweb securitymodel aan het BoD.

### Kennisveiligheid

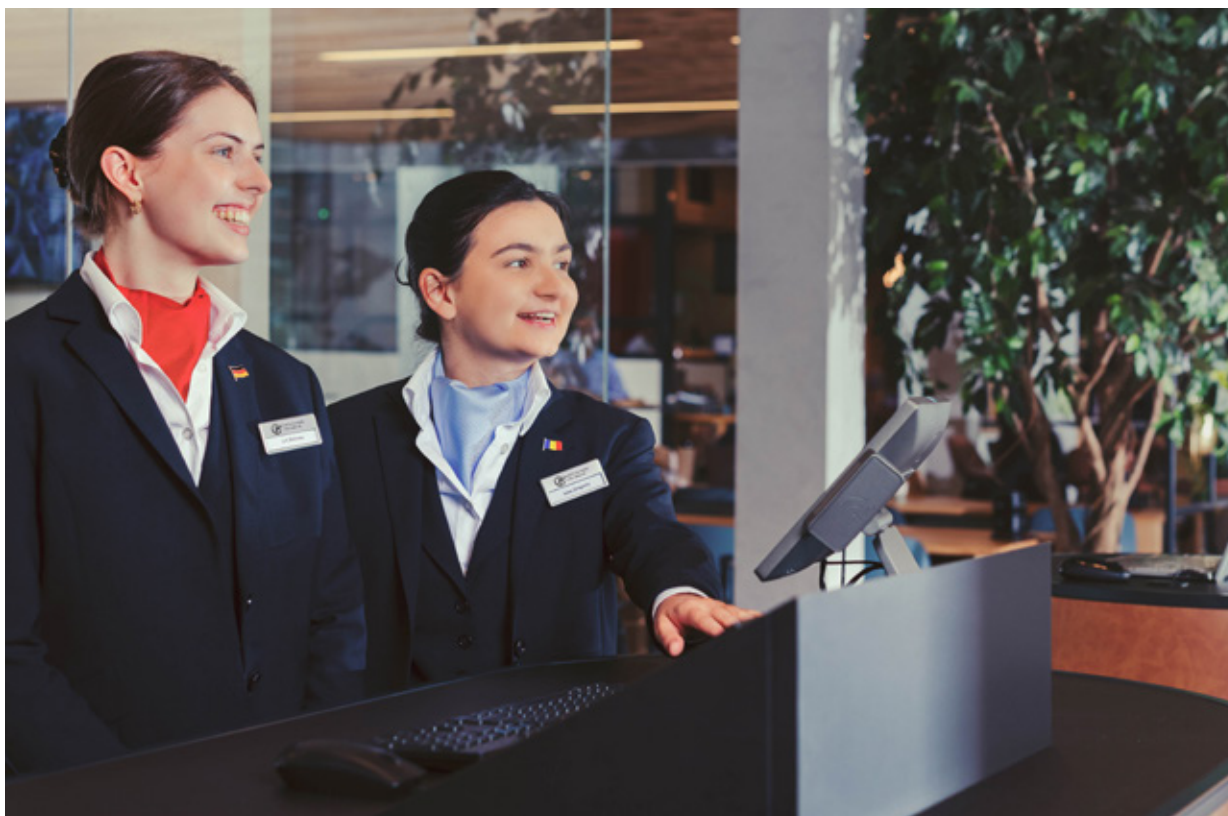
Landelijke focus op veiligheid van kennis aan Nederlandse universiteiten. Wat moet HTH doen om hun gegevens te beschermen. Landelijk is er veel aandacht voor de beveiliging van gegevens. Want niet alleen hackers, maar ook buitenlandse spionnen proberen gegevens te stelen. HTH is alert op dit fenomeen.

### Politie

Gedurende het jaar hebben we contact gehad met zowel de Amsterdamse als de Haagse politie. Bij alle gelegenheden is samengewerkt om de veiligheid voor studenten, burens en medewerkers te verbeteren.

### Veiligheidsonderzoek

Eind 2021 is gestart met de voorbereiding van een veiligheidsonderzoek. Het is belangrijk om te weten hoe veilig HTH is en wat studenten en medewerkers ervaren op het gebied van fysieke en sociale veiligheid. Dit onderzoek past in het continu verbeteren van de veiligheid voor de Hotelschool The Hague community.



### Informatieveiligheid/privacy

Vanuit de security audit, uitgevoerd eind 2020, zijn diverse actiepunten op het gebied van informatiebeveiliging en privacy vastgesteld en opgepakt. Zo is de procedure Informatiebeveiliging incidenten en datalekken geactualiseerd, is Multi factor Autorisatie geïmplementeerd voor medewerkers, zijn we gestart met een *awareness-campagne* voor medewerkers (in 2022 verplichte e-learning trainingen) en zijn de voorbereidingen getroffen voor de aansluiting op de SOC/SIEM-dienstverlening geleverd via Surf/Fox-IT. Tevens zijn diverse privacy- en securityaanvragen vanuit de organisatie opgepakt, met regelmaat vanuit of in afstemming met het vijf-pijleroverleg

Er hebben zich in 2021 twee (major) incidenten voorgedaan, waarbij de Hotelschool in beide gevallen de situatie spoedig onder controle had. Voor één incident is externe expertise ingeschakeld. Er zijn in totaal drie datalekken gemeld. Voor een van deze datalekken is op basis van afstemming met diverse stakeholders besloten dit datalek aan de betrokkenen te melden. Een ander datalek is in overleg met de functionarisgegevensbeheer (FG) als voorlopige melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld. Hier bleek later toch geen toegang te zijn verschaft tot de persoonsgegevens, waardoor deze melding is ingetrokken. Voor de derde melding van een datalek is in afstemming met de FG besloten dat deze niet bij de Autoriteit Persoonsgegevens ofwel betrokkenen gemeld diende te worden.

Er worden verwerkingsovereenkomsten gehanteerd en de FG wordt, als deze afwijken van de standaard, hierbij betrokken. Er is een start gemaakt om binnen BlueDolphin verwerkingsactiviteiten, processen (informatie)systemen op te tekenen. De adviseur informatiemanagement, de FG en DPO (vooralsnog de ICT-manager) werken intensief samen. Daarnaast heeft de adviseur informatiemanagement als hoofdtaak om de informatiehuishouding verder te stroomlijnen. Hiervoor is in 2021 een i-strategie met een daaruit voortkomende meerjaren Roadmap opgesteld. Een aantal IT-projecten zijn aan de i-strategie gekoppeld.

### Evaluatie vanuit de Functionaris Gegevens Beheer (FG)

In het jaar 2021 is veel aandacht uitgegaan naar cybersecurity. Als onderdeel hiervan is ook aandacht gegeven aan de eisen die de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming)/GDPR (General Data Protection Regulation) stelt aan het gebruik van persoonsgegevens.

Het is van groot belang dat er in de awareness-campagne ook specifiek aandacht wordt besteed aan de basisbeginselen van de AVG. De campagne is opgezet in samenwerking met de adviseur informatiemanagement. Zaken betreffende datalekken en verwerkersovereenkomsten zijn in nauwe samenwerking met de DPO en adviseur informatiemanagement opgepakt en afgehandeld.

### Evaluatie vanuit de Functionaris Gegevens Beheer (FG)

In het jaar 2021 is veel aandacht uitgegaan naar cybersecurity. Als onderdeel hiervan is ook aandacht gegeven aan de eisen die de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming)/GDPR (General Data Protection Regulation) stelt aan het gebruik van persoonsgegevens. Hoewel de beveiliging van persoonsgegevens een belangrijk aspect van de AVG is, is het van belang om daarbij de basis van deze regelgeving niet uit het oog te verliezen, namelijk de bescherming van het fundamentele recht op bescherming van persoonsgegevens.



Het uitvoeren van een *Data Protection Impact Assessment* (DPIA) is een verplicht onderdeel van de verantwoordelijkheidsverplichting die de GDPR aan het bestuur van de organisatie oplegt.

In 2021 is gebleken dat het belang van een dergelijke privacy-risicoanalyse nog onvoldoende bekend is bij HTH, waardoor het instrument niet wordt toegepast. De FG constateert dat er voor de inventarisatie en uitvoering van de DPIA's thans te weinig capaciteit aanwezig is.

De vraagstukken die zich in het jaar 2021 voordeden op het gebied van privacy en cybersecurity, waarbij directe actie noodzakelijk was om risico's op deze gebieden te mitigeren, hebben duidelijk gemaakt dat een gedegen inrichting van de privacyfuncties noodzakelijk is, zodat hierop ook proactief kan worden geacteerd.

Uit de vraagstukken die zich in 2021 voordeden – waarop direct gehandeld diende te worden om risico's te beperken – is gebleken dat er veel behoefte is aan inzicht in en begrip van eisen die vanuit privacy- en informatiebeveiliging aan de dagelijkse processen van HTH worden gesteld. Dit is een zeer goede basis voor het onderdeel GDPR in de cybersecurity awareness-campagne waaraan in 2022 vervolg wordt gegeven.

Meer bewustzijn op dit gebied leidt ook tot meer activiteiten, waarop HTH dan voorbereid dient te zijn. Er dient voldoende capaciteit in de privacy – en informatiebeveiligingsfunctie te zijn, ondersteund door herkenbare en werkbare processen, zoals het datalekproces en het DPIA-proces (dat in ontwikkeling is).

De FG heeft op inhoudelijk gebied veel bijstand verleend en advies gegeven. Zoals reeds in eerdere jaren is gesignaleerd, zijn de beschikbare uren van de FG onvoldoende om hieraan (datalekken, privacy, verwerkersovereenkomsten en DPIA's) te voldoen en deze taken zijn geen onderdeel van de wettelijke taken van de FG. Door de huidige invulling van de adviesfunctie door de FG, kan aan de wettelijke taken onvoldoende uitvoering worden gegeven. Om op de juiste wijze vorm te geven aan de wettelijk invulling van de FG-taken, is een scheiding tussen de operationele en tactische privacyvraagstukken enerzijds en de strategische vraagstukken anderzijds, en het toezicht op de uitvoering van beleid en toepassing van de GDPR anderzijds, noodzakelijk. Dit kan alleen worden bereikt wanneer HTH voldoende capaciteit beschikbaar stelt voor een interne privacy officer.

De FG adviseert dan ook om hieraan in 2022 prioriteit te verlenen, zodat de FG zich kan richten op de toezichthoudende en van daaruit, adviserende taken.

#### **Reflectie College van Bestuur**

Het College van Bestuur ziet het toenemende belang van cybersecurity en privacy. Het is Chefsache. Hiertoe is voor 2022 al extra budget opgenomen voor cybersecurity in de vorm van extra fte-ruimte en externe inhuur. Op het gebied van privacy worden plannen uitgewerkt om de FG in staat te stellen zich te concentreren op de wettelijke taken.

## **6.4 Inkoop en aanbesteding**

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

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

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

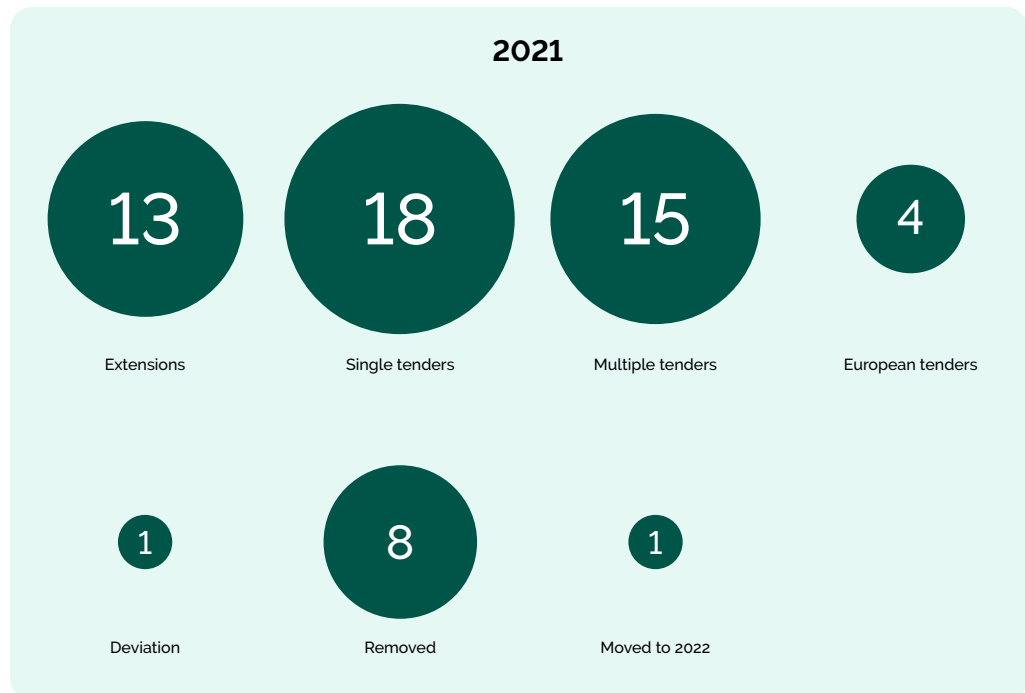
Alle aanbestedingen zijn vastgelegd in een aanbestedingskalender die per kwartaal in het bestuur wordt besproken; ook is er een contractenregister en zijn standaard formats e.d. beschikbaar.

Samenwerking, professionaliteit, klantgerichtheid, betrouwbaarheid en kostenbewustzijn zijn voor 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 Management Team is lid van de NEVI (Nederlandse vakvereniging voor inkoopprofessionals), hét kennisnetwerk voor inkoop, contract- en supply-management.

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

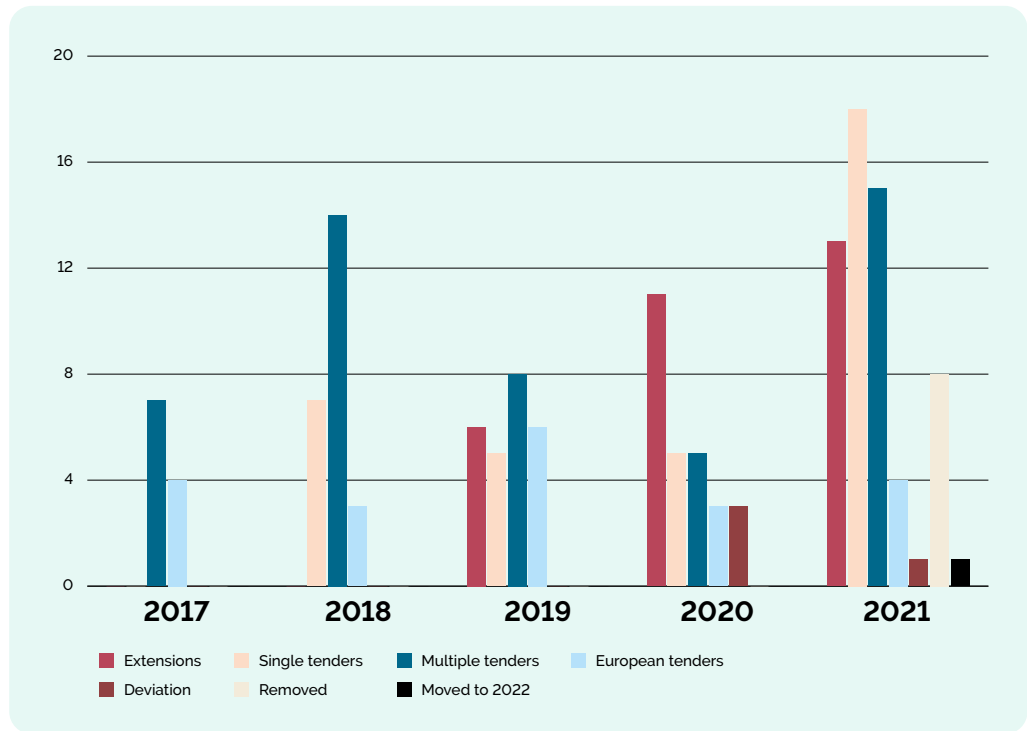
Het Procurement and Contract Management Team bestaat uit 2,2 fte.

In 2021 zijn 60 aanbestedingstrajecten uitgevoerd.



Figuur 6.2 Uitgevoerde aanbestedingstrajecten over 2021

Een en ander heeft geleid tot wijzigingen in het aantal leveranciers, andere samenwerkingsvormen, andere contractvormen, nieuwe verwerkersovereenkomsten vanuit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), scherpere (kwaliteits)eisen, Service Level Agreements en goed werkbare prestatie-indicatoren met bonus/malus regeling. Op de aanbestedingskalender voor 2022 staan 37 nieuwe aanbestedingstrajecten.



Figuur 6.3 Overzicht afgeronde aanbestedingstrajecten over de jaren 2017 tot en met 2021



# 7. Financiën



In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de stand van zaken van Hotelschool The Hague op financieel gebied. In bijlage 2 is de volledige jaarrekening 2021 te vinden.

## 7.1 Financieel beleid

Hotelschool The Hague 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.

Voor het jaar 2020 is de rentabiliteitsratio van 2% niet gehaald; door alle covid-19-restricties in 2020 is vooral het resultaat van de Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag fors negatief i.v.m. sluiten van de hotelkamers en gedurende een gedeelte van 2020 ook de studentenkamers.

Ondanks de nog steeds geldende covid-19-restricties gedurende een gedeelte van 2021, komt de rentabiliteitsratio boven de norm van 1% uit, echter de liquiditeitsratio daalt tot onder de 1%. Dit komt door de interne financiering renovatie pand Brusselselaan te Den Haag, een project met een begroting van ruim 17 miljoen euro, dat geheel intern is gefinancierd.

De Hotelschool beschikt over voldoende financiële buffers om de impact hiervan te kunnen opvangen.

## 7.2 Toelichting resultaat en balans

Het jaar 2021 is afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 1.252.540. Dit is bijna € 900.000 beter dan de vastgestelde begroting 2021.

Dit resultaat is hoofdzakelijk veroorzaakt door de volgende posten:

- € 2.900.000 hogere rijksbijdrage dan begroot, waarin een compensatie voor covid-korting aan alle studenten is verwerkt. Hierdoor is de post collegegelden ruim € 600.000 lager dan begroot, per saldo € 2.300.000 hoger dan begroot. Het macro-budget voor het gehele hbo is met € 243.000.000 verhoogd, waardoor de bekostiging per student voor 2021 met ongeveer € 1.000 omhoog is gegaan.
- Ruim € 500.000 lagere omzet f&b dan begroot door covid (afwezigheid studenten en personeel).
- Stichting Internaat heeft een resultaat van bijna € 400.000 lager dan begroot door lagere opbrengsten verhuur hotelkamers (covid-restricties).
- Bijna € 700.000 hogere kosten, € 1.300.000 hogere personeelskosten en € 600.000 lagere overige kosten door covid-restricties (inkoopkosten f&b, reiskosten, reprokosten etc.).

Het eigen vermogen is gestegen van € 11.845.560 naar € 13.098.100. Hierdoor is de solvabiliteitsratio toegenomen van 37,8% naar 39,3%. De solvabiliteitsratio, inclusief voorzieningen, bedraagt 43,9%. Bij de kengetallen hieronder zal bij de solvabiliteit ook de signaleringswaarde normatief eigen vermogen worden vermeld.

De post voorzieningen ad € 1.516K bestaat uit de volgende componenten:

Voorziening wachtgeldregelingen	€ 550K
Voorziening seniorenregeling	€ 392K
Voorziening uren Duurz. Inz	€ 450K
Voorziening jubileumgrat.	€ 124K

De cashflow, exclusief investeringen en aflossingen leningen, is positief voor een bedrag van € 3.479.166 (2020 € 2.203.446). Verminderd met de investeringen van € 7.459.000 in onder andere renovatie Skotel Den Haag, gevels pand Brusselselaan (betonrot) en overige investeringen in materiële activa, aflossingen leningen en daling werkkapitaal zijn de liquide middelen afgenomen met een bedrag van € 3.608.000. Deze afname in cash komt voornamelijk door de investeringen in de renovatie van het pand Brusselselaan wat we intern kunnen financieren en voorzien hebben in de prognose.

## 7.3 Resultaat 2021 en de balans 2021

	Resultaat 2021	Begroting 2021	Resultaat 2020
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	24.786	21.885	21.062
Overige subsidies OCW	310	0	79
Overige rijksbijdragen	0	0	0
College-, cursus-, les- en examengelden	8.202	8.825	8.685
Baten werk in opdracht van derden	422	455	461
Overige baten	4.715	5.683	3.166
<b>Totaal baten</b>	<b>38.435</b>	<b>36.848</b>	<b>33.453</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	24.673	23.366	22.494
Afschrijvingen	2.227	2.383	1.910
Huisvestingslasten	5.466	5.032	4.973
Overige lasten	4.648	5.547	3.533
<b>Totaal lasten</b>	<b>37.014</b>	<b>36.328</b>	<b>32.910</b>
Saldo baten en lasten	1.421	520	543
Saldo financiële baten en lasten	-148	-164	-176
Belastingen	-21	0	-74
<b>Resultaat</b>	<b>1.252</b>	<b>356</b>	<b>293</b>

Tabel 7.1 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021 (x € 1.000)

## 7.4 Kengetallen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2018 tot en met 2021. Hotelschool The Hague maakt gebruik van de vanaf 2020 geldende signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringgrenzen geven inzicht in het financieel beheer van de onderwijsinstellingen en geven mogelijkheid tot een benchmark. De jaarrekening 2021 levert het volgende beeld op:

	2021	2020	2019	2018
Liquiditeit	0.44	0.81	1.52	1.31

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

De absolute omvang van de liquide middelen voor het hbo is minimaal een bedrag van € 2.000.000, met een saldo van € 2.915.000 voldoen we hieraan.

	2021	2020	2019	2018
Solvabiliteit	39,3%	37,8%	37,7%	31,6%

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Door toevoeging van het positieve resultaat 2021 aan het vermogen is het eigen vermogen gestegen van € 11.845.560 naar € 13.098.100. Hierdoor is de solvabiliteit gestegen van 37,8% naar 39,3%. Het College van Bestuur alsmede de Raad van Toezicht hanteren een solvabiliteit tussen de 30% en de 45% als uitgangspunt. Hieraan is in 2021 voldaan. Verwacht werd ook vorig jaar dat in 2021 de solvabiliteit wel omstreeks deze norm zou uitkomen. Deze verwachting is gebaseerd op het begrote positieve resultaat 2021 (T-2 financiering). Het eigen vermogen, inclusief voorzieningen, bedraagt € 14.614.050. De solvabiliteitsratio is dan 43,9%.

### 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 Hotelschool betekent dit een waarde van 0,35 (2020 0,29), het bovenmatig eigen vermogen mag niet meer dan 1,0 zijn.

Door de investeringen in vaste activa in dit jaar inzake pand Brusselselaan blijven we dus fors onder de signaleringswaarde.

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 Hotelschool dus niet te doen.

	2021	2020	2019	2018
Rentabiliteit	3,3%	0,9%	6,9%	8,1%

Het rentabiliteitspercentage, zijnde het resultaat uit bedrijfsvoering ten opzichte van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, bedraagt in 2021 3,3% positief. Dit is fors hoger dan de begroting 2021, 1,0% positief, en fors hoger dan 2020, 0,9% positief.

Dit hogere dan begrote resultaat wordt voornamelijk veroorzaakt door de verhoging van het macrobudget en daardoor de hogere rijksbijdrage jaar 2021.

	2020	2020	2019	2018
Weerstandsvermogen	34,1%	35,4%	32,6%	26,9%

Het weerstandsvermogen geeft uitdrukking aan het vermogen om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt. Het wordt bepaald door de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal van de baten. Ten opzichte van 2020 is er een daling van 35,4% naar 34,1%.

## 7.5 Investeringsbeleid

In de afgelopen jaren heeft Hotelschool The Hague een aantal grote investeringen gedaan.

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

In 2020 is er voor een bedrag van € 9.578.000 geïnvesteerd, waarvan ruim € 8.500.000 in renovatie onderhoud pand Brusselselaan.

In 2021 is er voor een bedrag van € 7.459.000 geïnvesteerd, waarvan bijna € 6.660.000 in renovatie onderhoud pand Brusselselaan.

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

Begroting exclusief renovatie:

Investeringen 2022	(x €1.000)
Immateriële vaste activa	€ 0
Vaste activa	€ 1.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.000</b>

Voor de jaren 2020 en 2021 stond de renovatie pand Brusselselaan Den Haag op de

planning, waarbij vanaf het collegejaar 2020-2021 het pand gesloten is en de colleges gegeven zijn op het terrein van het Skotel in Den Haag. Vanaf de zomer 2021 was het pand weer beschikbaar voor onderwijs en stafdiensten.

Met deze renovatie was een bedrag van ruim 15 miljoen euro gemoeid; in de meerjarenbegroting is hiermee rekening gehouden.

## 7.6 Treasurybeleid

De algemene doelstelling van het treasurybeleid is het 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, op de zakelijke bankrekening worden gestort.

Vervolgens maakt de Stichting Hotelschool gebruik van het zogenaamde Schatkist-bankieren, waardoor elke nacht het saldo van de lopende rekening wordt overgeboekt naar het ministerie en er dus in de praktijk geen financiële risico's ontstaan voor de Stichting Hotelschool.

Hierdoor heeft de Stichting Hotelschool ook geen last van de post negatieve rente die de reguliere banken berekenen over banktegoeden.

In het boekjaar 2021 zijn er geen nieuwe uitstaande beleggingen en leningen verstrekt, ook zijn er geen nieuwe aangetrokken leningen en afgesloten derivatenovereenkomsten aangegaan.

Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten.

De langlopende schulden bestaan uit een 10-jarige lening bij de Stichting Beheer Hotelschool Den Haag, 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 Hotelschool Den Haag heeft een vast rentepercentage van 2,18% gedurende de looptijd. De lening bij het ministerie heeft een vast rentepercentage van 2,18% gedurende de looptijd. De hypotheek bij de Rabobank heeft een vast rentepercentage van 1,5% voor 5 jaar. De lening inzake het bouwdepot kent een variabele rente.

In 2021 is bij Stichting Beheer Hotelschool Den Haag een nieuwe lening opgenomen in verband met financiering renovatie ad € 1.775.000, looptijd 10 jaar, rentepercentage 1,1%.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Resultaat</b>	1.253	293
<b>Aanpassingen voor:</b>		
Afschrijvingen en toevoegingen aan voorzieningen	2.800	1.595
<b>Verandering in vlottende middelen:</b>		
Voorraden	(8)	6
Vorderingen	(355)	(234)
Schulden	(484)	1.668
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	3.206	3.328
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten:</b>		
Investerings in materiële vaste activa	(7.459)	(9.578)
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten:</b>		
Financiering St Beheer	1.775	0
Aflossing langlopende schulden	(1.130)	(952)
Mutatie liquide middelen	(3.608)	(7.202)

Tabel 7.2 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021

## 7.7 Helderheid

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze Hotelschool The Hague omgaat met de thema's uit de notitie "Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs". Voor het jaarverslag 2021 kiest Hotelschool The Hague er nog voor om over thema 2 te rapporteren in overeenstemming met de Notitie "Helderheid in de bekostiging" en de verantwoordingvoorschriften uit de Beleidsregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" nog niet toe te passen. Met ingang van boekjaar 2022 zullen wij de nieuwe Beleidsregel wel toepassen.

### 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.

### **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 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 volgens modules**

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

### **Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding**

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

### **Thema 8: Maatwerktrajecten**

Hotelschool The Hague kent geen maatwerktrajecten.

### **Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs**

Niet van toepassing.

## **7.8 Remuneratie**

### **College van Bestuur**

De bezoldiging van bestuurders van de Hotelschool The Hague 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. Hotelschool The Hague hecht groot belang aan het aantrekken van raadsleden van hoge kwaliteit. De Raad van Toezicht heeft in 2016 een maximum bezoldiging vastgesteld. Dit is maximaal 75% van de WNT-bezoldiging voor toezichthouders, te realiseren

over vijf jaar. De WNT-opgave met de remuneratie van de bestuurders en leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 2 jaarrekening in paragraaf A 1.8. Het declaratie-overzicht van het College van Bestuur is opgenomen in paragraaf 4.2

## 7.9 Continuïteitsparagraaf

2021	2022	2023	2024	2025	2026	
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	24.786	26.831	24.482	24.845	25.075	25.175
Overige rijksbijdragen	310	100	100	100	100	100
Collegegelden en overige baten cursussen	8.202	7.190	8.900	8.890	8.890	8.865
Baten uit werk met derden	422	325	390	390	390	390
Overige baten	4.715	6.147	6.085	6.225	6.320	6.430
<b>Totaal baten</b>	<b>38.435</b>	<b>40.393</b>	<b>39.957</b>	<b>40.450</b>	<b>40.775</b>	<b>40.960</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	24.673	26.387	25.825	26.051	26.176	26.202
Huisvestingslasten	5.466	4.728	4.804	4.842	4.884	4.932
Afschrijvingen	2.227	2.511	2.490	2.630	2.715	2.780
Overige lasten	4.648	6.031	6.085	6.140	6.185	6.220
Rentelasten	148	154	137	117	102	87
Belastingen	21	0	0	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>37.183</b>	<b>39.811</b>	<b>39.341</b>	<b>39.780</b>	<b>40.062</b>	<b>40.221</b>
<b>Resultaat uit bedrijfsvoering</b>	<b>1.252</b>	<b>582</b>	<b>616</b>	<b>670</b>	<b>713</b>	<b>739</b>
<b>Studentenaantallen ultimo jaar</b>	<b>2.521</b>	<b>2.452</b>	<b>2.386</b>	<b>2.318</b>	<b>2.265</b>	<b>2.212</b>

Tabel 7.3 Meerjarenbegroting 2022 - 2026 ( x € 1.000)

Vanaf 2022 zullen de studentenaantallen iets dalen ten gevolge van een stijging in diploma's. 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). Rijksbijdrage 2022 is inclusief compensatie covid-korting voor alle studenten, zie ook de post collegegelden. Vanaf september 2022 vervalt deze compensatie.



Collegegelden zijn berekend a.d.h.v. een prognose per maand van de studentenaantallen tot en met ultimo 2026.

In de post personeelskosten is rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van de salarissen met 1,0% in verband met de jaarlijkse periodiekenstijging.

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

De post huren in de huisvestingskosten worden met 1,5% per jaar geïndexeerd.

De effecten van het in februari 2021 gepresenteerde Nationaal Programma Onderwijs zijn verwerkt in de cijfers van jaar 2021 en 2022.

De uitbraak van het coronavirus in 2020 en ook 2021 raakt ook de Hotelschool en het Internaat.

Er is veel onzekerheid en de gevolgen kunnen nog niet volledig worden overzien. Vanaf begin 2022 kunnen alle activiteiten weer in volle omvang plaatsvinden, maar niet zeker is of dit het gehele jaar zo zal zijn. De Hotelschool wordt met name gefinancierd vanuit rijksbijdragen en collegegeld. Dit betekent dat deze inkomsten niet teruglopen en de financiële consequenties in vergelijking tot andere sectoren relatief beperkt zijn.

De genomen maatregelen hebben wel impact gehad op de secundaire opbrengststromen zoals F&B en hotelkamerverhuur voor het jaar 2021. Naar verwachting kan er vanaf het nieuwe kalenderjaar 2022 weer volop fysiek onderwijs gegeven worden en zullen deze secundaire opbrengststromen weer naar het pre-covid niveau gaan.

De Hotelschool beschikt over voldoende financiële buffers om de eventuele negatieve impact hiervan op te kunnen vangen.

We verwachten dat de instroom nieuwe studenten op het maximum van 512 studenten per jaar zal blijven.

In de jaren 2022 – 2025 zijn in de meerjarenbegroting de negatieve effecten van covid-maatregelen niet meer opgenomen, met de verwachting dat vanaf het collegejaar 2022-2023 weer volop fysiek onderwijs gegeven kan worden.

### **Meerjarenperspectief**

In de komende jaren zal het resultaat door de stijging rijksbijdrage vanwege de wet studievoorschotmiddelen toenemen. Hotelschool The Hague zal deze extra middelen gebruiken om uit te breiden in fte voor docenten om enerzijds de kwaliteit van het onderwijs te borgen (kwaliteitsafspraken) en anderzijds de werkdruk bij docenten te verminderen.

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat Hotelschool The Hague gezonde rentabiliteitscijfers blijft realiseren.

### **Planning & Control**

In 2022 zal de focus moeten liggen op enerzijds het maximaliseren van de opbrengsten (maximale instroom, maximale uitstroom, minimale tussentijdse uitval van studenten) en het blijvend effectief bewaken van de uitgavenkant. Er zijn inmiddels een aantal KPI's, die maandelijks in een corporate dashboard worden vastgelegd, waardoor de financiële aansturing en controle nog overzichtelijker wordt.

2021		2022	2023	2024	2025	2026
Personele bezetting						
Management – Directie	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Onderwijzend personeel	149.8	159.1	159.6	160.9	160.9	160.9
Wetenschappelijk personeel	6.3	9.1	8.1	8.1	8.1	8.1
Overige medewerkers	70.2	79.9	78.0	78.0	78.0	78.0
Studentenaantallen ultimo jaar	2.521	2.452	2.386	2.318	2.265	2.212

Kengetallen Meerjarenbegroting 2021 - 2026 (x € 1.000)

Uitgangspunt voor 2021 was invulling van de vacatures in onderwijzend personeel door vast personeel. Eind 2021 werd nog steeds een deel van de vacatures door freelancers ingevuld. De groei vanaf 2021 van het onderwijzend personeel heeft te maken met de eerdergenoemde groei van campus Amsterdam, investering in de kwaliteit van het onderwijs, besteding van de financiële middelen studievoorschotten en het invullen van de al in 2020 en 2021 aanwezige vacatures.

Studentenaantallen zullen afnemen door de verwachting dat het aantal diploma's jaren in de 2022-2026 zal toenemen, en de uitstroom inclusief de uitval meer zal zijn dan de reguliere instroom van studenten.



2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activa</b>					
Vaste Activa					
Immateriële vaste activa	98	50	0	0	0
Materiële vaste activa	28.271	27.008	25.773	24.488	23.088
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0
Totaal Vaste Activa	28.369	27.058	25.773	24.488	23.088
Vlottende Activa	3.931	5.533	6.204	7.538	9.131
<b>Totaal Activa</b>	<b>32.300</b>	<b>32.591</b>	<b>31.977</b>	<b>32.026</b>	<b>32.219</b>
<b>Passiva</b>					
Eigen Vermogen					
Algemene reserve	10.011	10.493	10.869	11.234	11.597
Bestemmingsreserve publiek	211	200	180	175	175
Bestemmingsreserve privaat	2.876	2.987	3.247	3.557	3.907
Totaal Eigen Vermogen	13.098	13.680	14.296	14.966	15.679
Voorzieningen	1.516	1.250	1.000	1.000	1.000
Langlopende Schulden	7.502	6.371	5.466	4.920	4.375
Kortlopende Schulden	11.184	11.290	11.215	11.140	11.165
<b>Totaal Passiva</b>	<b>32.300</b>	<b>32.591</b>	<b>31.977</b>	<b>32.026</b>	<b>32.219</b>

Balans Meerjarenbegroting 2022 - 2026 (x € 1.000)

Het resultaat van de Stichting Internaatsexploitatie en van de HTH Leadership Development BV wordt gemuteerd in de bestemmingsreserve privaat. Het resultaat van Stichting Hotelschool Den Haag wordt gemuteerd in de Algemene reserve.

In 2020 en 2021 heeft Hotelschool The Hague de renovatie van het pand Brusselselaan te Den Haag gerealiseerd, oorspronkelijk met een totaalbudget van € 15 miljoen. Deze investering is grotendeels gefinancierd uit de beschikbare interne middelen. Daarnaast is aan dit oorspronkelijke plan een vervolgplan toegevoegd om deze renovatie uit te breiden met een aantal investeringen inzake de gevel van het pand. Met dit voorstel is een aanvullend bedrag van afgerond € 1.8 miljoen gemoeid, waardoor er voor een bedrag van € 1.775 miljoen externe financiering via Stichting Beheer is geregeld, af te lossen in 10 jaar, huidige rentepercentage 1,1%.

Stichting Beheer Hotelschool Den Haag betreft een niet-geconsolideerde verbonden partij.

Bijlage 1

# Rapportage kwaliteits- afspraken per project

## Thema 1

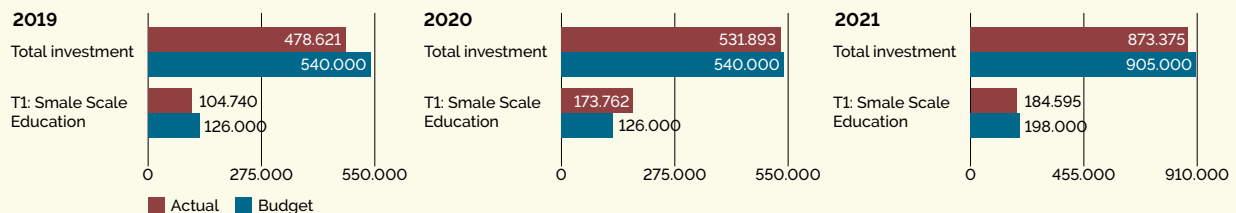
### Project 1: Blended Learning

Dit project geeft de focus van HTH op Hi Tech weer. Gedurende het jaar waren er initiatieven zoals de realisatie van AV-studio's op beide campussen, het vinden van online oplossingen voor werving & evenementen, en de integratie van gamificatie in het vak *Managing an Outlet*. Deze initiatieven werden ontworpen en geoperationaliseerd om bij te dragen aan het actief leren door studenten en om het studiesucces van studenten te verbeteren.

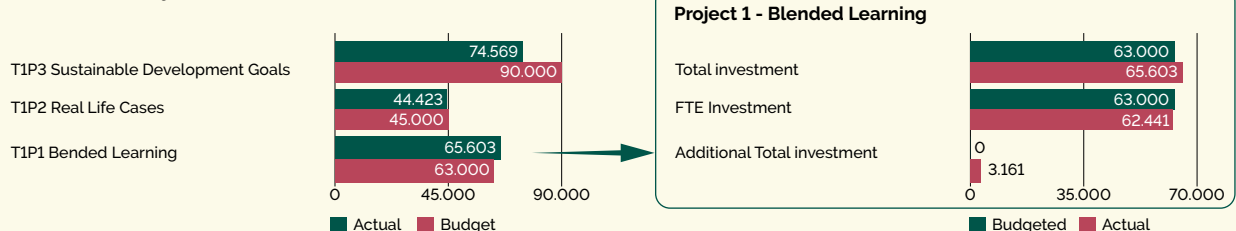
**Afwijkingen:** Het *Student & Learning Analytics* en het *Performance Management System* voor het 1<sup>e</sup> jaar praktijk-onderwijs zijn door de problemen met de connectiviteit van het IT-interplatform nog niet geïmplementeerd. Dit werd in 2021 gecompenseerd doordat tijd werd besteed aan de volledige implementatie van digitale beoordelingen en de AV-projecten. In de toekomst, zodra de IT-problemen worden opgelost, worden geen nadelige gevolgen qua tijd en inhoud verwacht.

**Aanbevelingen:** Het team zal de implementatie van *Student & Learning Analytics* en het *Performance Management Systeem* voor het Praktijkonderwijs van het 1<sup>e</sup> jaar versnellen door samen met de QST een IT-stuurteam te vormen dat de IT-platforms zal verbinden.

### Investment by Quality



### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
Diverse projecten en pilots zijn gestart of reeds uitgevoerd zoals Grasp!; voor interactieve onderzoeksmodule en LinkedIn Learning.	De nieuw ontwikkelde jaar 1-courses (CHI, IHR) maken gebruik van blended learning. Start met e-didactiek-cursus als onderdeel van professionalisering (blok D). <b>Er is een nieuw systeem voor performance management in het praktijkonderwijs ingevoerd.</b> Oplossingen voor afstandsonderwijs geïntegreerd in het LMS. Conceptplan voor de uitvoering van gegevensanalyse ("student analytics" bv. OSIRIS analytics en "learning analytics" bv. LMS/MyHotelschool) om de studenten te kunnen coachen in hun leerproces.	Volledige AV-studio is gerealiseerd op Campus Den Haag (incl. personeel) om hoogwaardige leercontent te creëren voor blended learning. 50% van de cursussen in jaar 1 en 2 maken gebruik van blended learning. 'Grotere' AV-projecten voor de thema's Praktijkonderwijs, Onderzoek- en Financiële cursussen bevinden zich in de uitvoeringsfase. Start van de uitvoering van digitale beoordelingen (na aanbesteding). <b>Start van de uitvoering van gegevensanalyse.</b>	70% van de cursussen in jaar 1 en 2 maken gebruik van blended learning. Voortdurende verbetering van lopende zaken.	Alle courses in jaar 1 en 2 zullen de nieuwe didactische beginnelen en instrumenten gebruiken. Assessment in het buitenland.	Wij bieden de mogelijkheid om examens in het buitenland af te leggen (via online proctoring onder digitaal toezicht of met partners in het buitenland).

## Thema 1

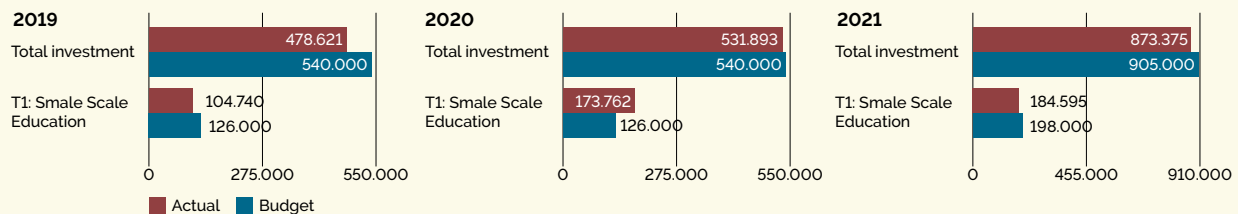
### Project 2: Real Life Cases

In alle vierdejaars minoren werden real life cases gebruikt met als doel de studenten beter in staat te stellen hun kennis toe te passen op actuele cases uit de gastvrijheidsindustrie. Daarnaast is een *Industry Network Portfolio* ontworpen en voorgelegd aan de Curriculum Committee. De Industry Network Portfolio vereist dat studenten een logboek bijhouden van al hun interacties met de branche met als doel hun netwerk in de branche op te bouwen en hun netwerkvaardigheden te tonen.

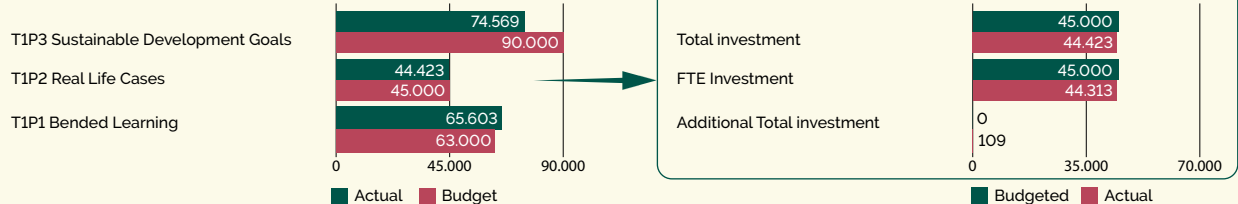
**Afwijkingen:** Bij dit project zijn geen materiële afwijkingen geconstateerd, afgezien van kleine vertragingen bij de uitvoering als gevolg van beperkingen in verband met de covid-19-lockdown. In de toekomst worden geen nadelige gevolgen qua tijd en inhoud verwacht, ervan uitgaande dat de covid-restricties volledig worden opgeheven.

**Aanbevelingen:** Het team zal, zoals gepland, real life cases en de Industry Network Portfolio in de courses van jaar 1 tot 3 integreren. Het zal ook een monitoringsysteem ontwikkelen om de kwaliteit van de implementatie en de impact van dit project op het leren van studenten te waarborgen.

### Investment by Quality



### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
<p>Real life of semi-real life cases binnen courses zijn momenteel: PE/ MO, PP, APC, QM, MFD, BMI, MCH, SDV/ SDV Abroad, LYCar en Genio-challenge; = 11/33 cursussen = 33%. Semi-real life betekent: een echt bestaand bedrijf met selectieve/ beperkte interactie, maar toch een zinvolle praktijkgerichte leer-ervaring.</p> <p>Positief effect op de verbetering van het curriculum, de faciliteiten en het gedrag (intern) en onderzoek en advies (extern) ten aanzien van de hospitality-industry.</p>	<p>Minors zijn een real life challenge (zorg ervoor dat minoren over middelen beschikken om te ontwikkelen en uit te voeren); stem af met coördinator minoren om criteria vast te stellen en zorg voor (bij voorkeur co-creatie van) ontwikkelingsteams met initieel beleid en criteria; link naar onderzoek en stakeholders van Onderzoeks-centrum; steun voor SHC-contacten met de industrie en het opzetten van een case.</p>	<p>Blijf afstemmen met de minoren en de coördinator om de kwaliteit van de real life cases te waarborgen en te evalueren; wijs middelen toe aan bestaande course om real life cases te verbeteren (bv. BMI, SDV, MCH); zoek in jaar 1 en 2 naar manieren om "my industry netwerk portfolio" in te voeren. Zoals interviewen van twee typische functies als onderdeel van praktijkstage naast stagebedrijf, ontmoeting met een makelaar en een expert op het gebied van boekingskanalen; portfolio onderdeel maken van student journey; ervaring opbouwen door te doen, prototyping; student kan portfolio toevoegen aan CV.</p>	<p>Uitbreiding van de minoren met real life challenges; verdere implementatie van contacten met het bedrijfsleven door studenten als onderdeel van jaar 1, 2, 3; studenten invloed geven op en laten meedenken over de keuze van real life cases met behulp van hun portfolio; op basis van eerste ervaringen en prototyping; richtlijnen opstellen voor portfolio. Evalueren hoe faculteit en studenten verder kunnen interacteren en waardevolle uitwisselingen kunnen organiseren met bedrijven uit de branche;</p>	<p>Evalueren en verbeteren van beleid en criteria; verder implementeren van "my industry netwerk portfolio"; opbouwen van structurele contacten/relaties samen met relaties uit de industry.</p>	<p>Vernieuwing van het model van samenwerking met de industrie en integratie van real life cases in het onderwijs (nader te bepalen).</p>

## Thema 1

### Project 3: Sustainable Development Goals

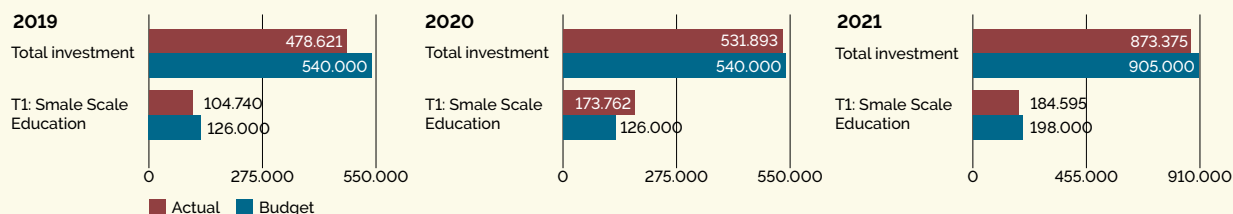
In de loop van het jaar werden tien projecten opgezet, beheerd en uitgevoerd om het bewustzijn over duurzaamheid te bevorderen. Het belangrijkste project was de Sustainable Hospitality Challenge met meer dan 2000 deelnemers en 700 aanwezigen.

De projecten waren gericht op de volgende SDG's van de VN: SDG4: Kwaliteitsonderwijs, SDG11: Duurzame steden en gemeenschappen, SDG12: Verantwoorde consumptie en productie, en SDG15: Leven op het land.

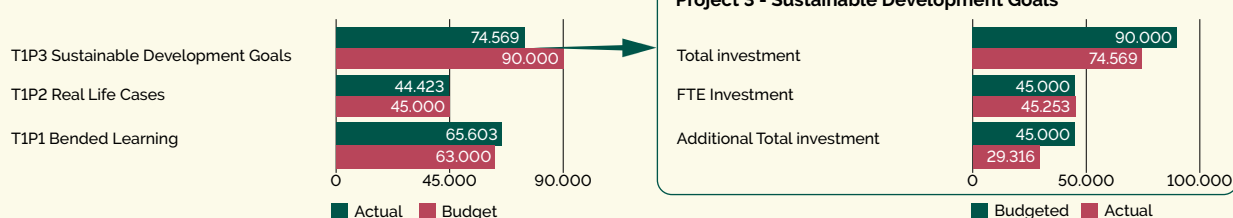
**Afwijkingen:** Het verschil in de beschikbare extra investeringen is voornamelijk te wijten aan de covid-beperkingen op live-evenementen, waardoor de uitvoering van het World Café en de Thinktank vertraging heeft opgelopen. In de toekomst worden geen nadelige gevolgen qua tijd en inhoud verwacht, aangezien er weer live-evenementen zonder covid-beperkingen zullen plaatsvinden.

**Aanbevelingen:** Het Wereldcafé-project en de Denktank, waarmee wordt beoogd de dialoog in samenwerkingsverband en de uitwisseling van kennis op het gebied van duurzaamheid te bevorderen, zullen worden uitgevoerd.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
De Student Challenge Genio Worldwide Innovation Summit is georganiseerd; een start gemaakt met het opzetten van een Learning Community (Thinktank) in relatie tot het duurzame hotel van de toekomst; SDG food circularity: Voedselredding en P.A.T.E. opdrachten (Practical and Theoretical Education) zijn geïntegreerd in curriculum en SDG charter.	Eerste World Café resulteert in opzet Thinktank met studenten en medewerkers. Learning Community (Thinktank kiest 1 specifiek SDG/CE-doel (inclusief indicatoren 2020)). Uitbreiden Learning Community (beginnend met 2 LC's met focus op jaar 3 en 4 bachelor studenten + 2 faciliterende docenten) (borging van de feedback/verspreiding als resultaat van gemeenschappen naar interne en externe stakeholders).	<b>Leergemeenschap (Denktank) (her)formuleert SDG's/CE-doelen (stelt duidelijke indicatoren 2021).</b> Gemeenschap groeit met 2 extra gemeenschappen met focus op jaar 2, 3 en 4 bachelorstudenten en 2 faciliterende docenten.	Learning Community (Denktank) (her)formuleert SDG's/CE-doelen (stelt duidelijke indicatoren 2022). Learning Community laten groeien (met inbegrip van praktijkstagestudenten die in deze onderwerpen geïnteresseerd zijn).	Learning Community (Thinktank) (her)formuleert SDG/CE-doelen (inclusief indicatoren!). Voortzetten communities (studenten van alle jaren inbegrepen).	

## Thema 2

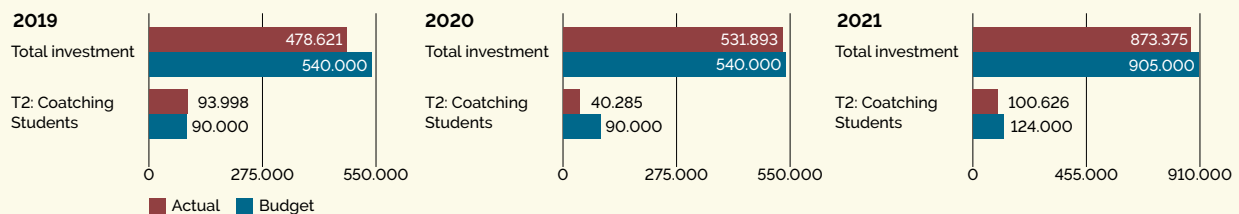
### Project 4: Increased Customised Student Support

Het uiteindelijke doel van dit project is het verbeteren van de student journey met behulp van speciaal opgeleide tutores voor alle vier de leerjaren. Benchmarks zijn ingevoerd om studiesucces en studentenwelzijn te beoordelen en de functiebeschrijvingen van tutores werden opnieuw geëvalueerd en verbeterd.

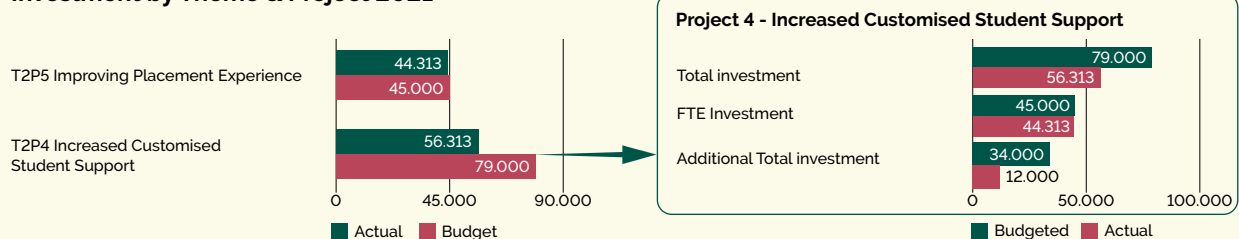
**Afwijkingen:** In 2020 vond een reorganisatie van het projectteam plaats, maar eerdere afwijkingen werden in 2021 weer op ingehaald dankzij een grotere productiviteit van het projectteam. De afwijking sinds de aanvang is voornamelijk te wijten aan de variatie in de extra investeringen die in 2021 beschikbaar waren als gevolg van de covid-beperkingen en de IT-complexiteit (Student & Learning Analytics), zoals aangegeven in project 1. In de toekomst, en in het licht van de covid-beperkingen die binnenkort zullen worden opgeheven, wordt geen nadelig effect verwacht qua tijd en inhoud.

**Aanbevelingen:** Tutor-evaluaties, een buddy-systeem en verbeterde communicatie met Skotel (waar eerstejaars-studenten hun HTH journey beginnen met on-campus wonen) zullen worden geïnstitutionaliseerd zoals gepland.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
------	------	------	------	------	------

Met ingang van het academisch jaar is een nieuw tutorprogramma ingevoerd voor studenten in fase 2 en 3 van hun bacheloropleiding. Dit betekent dat er meer individuele gesprekken tussen studenten en tutores plaatsvinden en dat de studenten een portfolio opbouwen die hen in een eerder stadium voorbereidt op hun Career Launching Plan.

Ontwerp course opzet en assessment (portfolio en actieve deelname) voor een 1 EC-programma. Alle tutores vanaf instroom 2017-sept en verder opleiden tot CLP-coach. De tutorlijn van jaar 1 tot en met 4 zal worden ingevoerd, waarbij voldoende EC's zullen worden toegevoegd.

Tutorlijn verfijnd en aangepast in academisch jaar 20/21. Verslag over de student journey jaar halverwege academisch jaar 20/21. Dashboard studiesucces en studentenwelzijn jaar 1 en jaar 2 academisch jaar 20/21 met ondersteuning van Learning Analytics. Vergroting van de betrokkenheid van industry experts /alumni bij de studiebegeleiding in zowel jaar 1 als jaar 3 met betrekking tot loopbaanadvies.

UEvaluaties (van docenten in de rol van) tutor uitvoeren. Dashboard studiesucces en studentenwelzijn jaar 3 in 21/22. Verslag over de student journey jaar 3 in 21/22. Mogelijkheden onderzoeken voor een buddy-systeem waarbij jaar 2/3-studenten jaar 1-studenten helpen (koppeling met Extra Mile-programma onderzoeken).

Nieuw tutorprogramma ingevoerd: individuele afspraken en workshops worden op een studentvriendelijke manier ingepland. De betrokkenheid van alumni en andere vertegenwoordigers van de industry wordt vergroot. Tutorprogramma neemt beslissingen over inhoud en vormgeving gebaseerd op studiesucces en studievoortgang.

Voortdurende verbetering van het programma en vaststelling van nieuwe doelstellingen op basis van de evaluaties van de afgelopen jaren).



## Thema 2

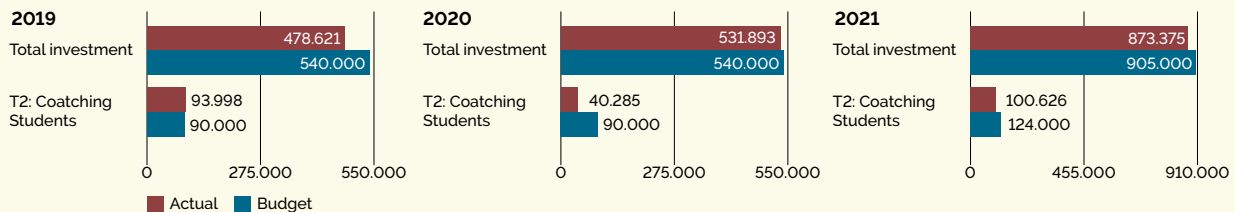
### Project 5: Improvement Placement Experience

De praktijkstage is een belangrijk onderdeel van het HTH-curriculum dat studenten praktijkervaring biedt in de hospitality-industrie. Begeleiding door een groep goed opgeleide praktijkstagebegeleiders is hierbij essentieel. In de loop van het jaar werden de stagebegeleiders opnieuw getraind na een grondige herevaluatie door de nieuwe projectleider. Er werd ook een gedetailleerd plan opgesteld om de opleiding van de tutores verder te verbeteren.

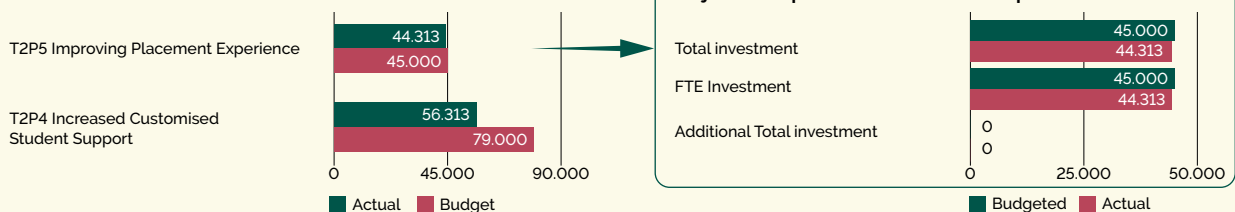
**Afwijkingen:** In 2020 vond een reorganisatie van het projectteam in dit project plaats; de afwijkingen uit voorgaande jaren werden in 2021 na een grondige evaluatie weer op de rails gezet. In de toekomst, en in het licht van de covid-beperkingen die binnenkort zullen worden opgeheven, wordt geen nadelig effect verwacht qua tijd en inhoud.

**Aanbevelingen:** Er moet een follow-up van het opgestelde plan komen. Verder moet de mogelijkheid om 'dedicated' stagebegeleiders aan te stellen worden onderzocht en als voorstel aan het BMT worden voorgelegd.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
Verbeteringen van de praktijkstage (meer keuzevrijheid bij de opdrachten van studenten, het aantal hotels waaruit gekozen kan worden is uitgebreid door de invoering van een nieuw CRM-systeem) zijn medio 2019 doorgevoerd en zullen verder worden uitgebreid (waardoor er meer tijd beschikbaar komt voor 'dedicated' docenten om de studenten en hotelbedrijven te bezoeken).	Start-up bezoeken door 'dedicated' tutors aan stagehotels.	Trainings programma ingevoerd & begin met het meten van het percentage retentie in de industrie en stellen van doelen voor de komende jaren voor wanneer de huidige stagestudenten zullen afstuderen.	Oplevering database/werksite met InterVisi-on-ervaringen die overal via Hotelschool worden gedeeld & update student journey worden geïmplementeerd.	Eerste studenten die verbeterde stage-ervaring hebben doorlopen zullen afstuderen & metingen van de retentie van de studenten in de industrie beginnen.	Metingen van de retentie van de studenten in de industrie blijven volgen.

## Thema 3

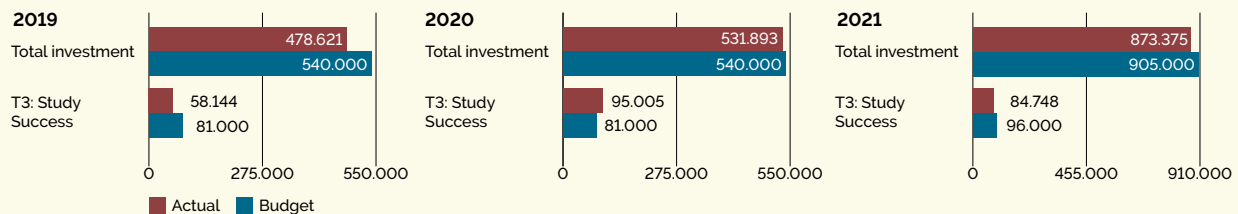
### Project 6: Learning Community Student Success

Dit project is erop gericht studenten die vertraging hebben opgelopen, te helpen weer op het goede spoor te komen. Daarbij leren ze van medestudenten om te gaan met de moeilijkere courses in het curriculum die soms in de weg staan. Er is een blauwdruk ontworpen en uitgewerkt met KPI's, waarmee het welzijn en de studievoortgang van de studenten wordt bewaakt.

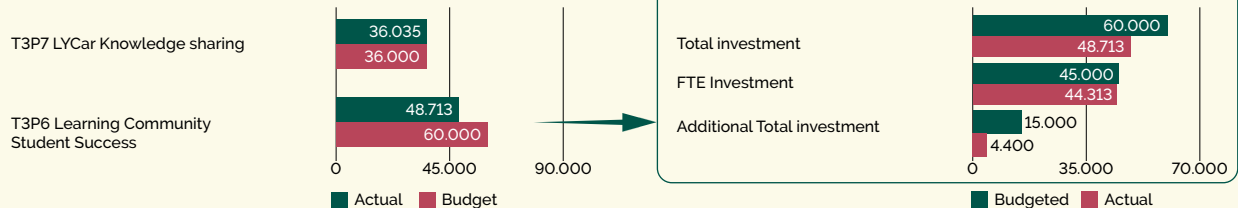
**Afwijkingen:** De operationalisering van deze KPI's met behulp van een geïntegreerd IT-systeem (Student & Learning Analytics) heeft momenteel vertraging opgelopen; dit verklaart het verschil in uitgaven in 2021 uit de beschikbare extra investeringen. In de toekomst worden geen nadelige gevolgen qua tijd en inhoud verwacht, ervan uitgaande dat de IT-complexiteit wordt aangepakt.

**Aanbevelingen:** Het team zal de implementatie van Student & Learning Analytics met de hulp van het IT-stuurteam versnellen om de IT-koppelingsproblemen op te lossen.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
Begin concept visie op studievoortgang.	Conceptvisie op studievoortgang, studiesucces in 20/21. Aanschaf Osiris Analytics 2020. Geef training over Osiris Analytics dashboards 20/21. <b>Verbeter de rapportage over Studievoortgang 2020 en verder (met behulp van analyse).</b>	In 2021 zal een 'Study Success'-Learning Community zijn gestart, waar maatregelen en nieuwe ideeën zullen worden gedeeld en <b>ondersteund door Learning Analytics</b> om het studiesucces van onze studenten te verbeteren. Projectplan Studiesucces, inclusief conceptbeleid en visie voor alle fasen (intake, jaar 1, jaar 2&3, jaar 4) van de studie. Dashboard studiesucces inclusief studievoortgang, studiesucces en studentenwelzijn voor management 20/21 en verfijning 22/23.	Definitieve visie Study Success in 2021/22. Duidelijk beleid op studiesucces en studievoortgang is ingevoerd. Verbeterde Learning analytics leiden tot betere rapportages over studiesucces en studievoortgang.	Beleids/visiedocument opnieuw bekijken/herzien en gedeeld met Onderwijsmanagement/ College van Bestuur.	Evaluatie van het effect van genomen maatregelen, volgend uit de uitvoering van het projectplan.

## Thema 3

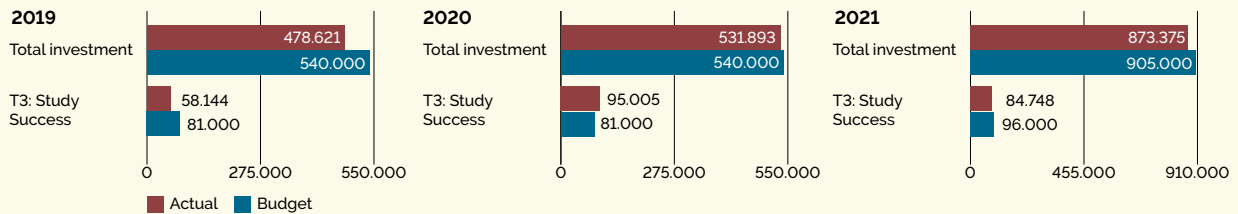
### Project 7: LYCar Knowledge sharing

Het primaire doel van dit project is het verhogen van de kwaliteit van het design-based onderzoek door studenten in hun laatstejaars LYCar-scripties, waarbij nadruk wordt gelegd op het delen van de opgedane kennis. Daartoe werden LYCar coachingsessies met peergroups, instructievideo's, workshops en simulatie-events geïmplementeerd. Het delen van de onderzoeksresultaten van de studenten naar zowel interne als externe stakeholders werd een vereiste in het Company Project Report van de scripties van de studenten. Bovendien werd een rondetafelconferentie met de hospitalitybranche en de onderzoeksgemeenschap georganiseerd.

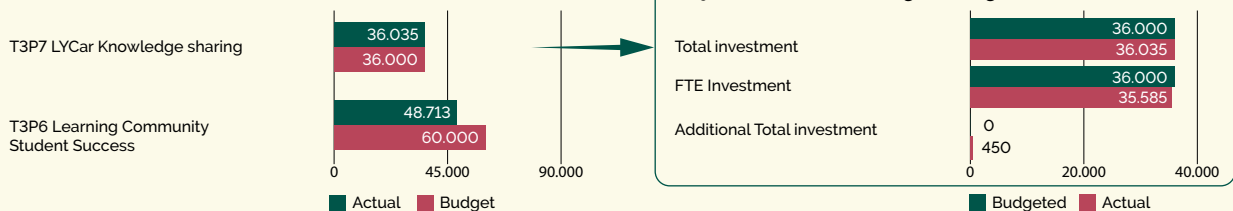
**Afwijkingen:** Er hebben zich in dit project geen materiële afwijkingen voorgedaan.

**Aanbevelingen:** De interne en externe verspreiding zal volgens plan worden uitgebreid naar de masteropleidingen en naar Hotelschool Everywhere (project 11). Het is ook belangrijk om een monitoringsysteem te ontwikkelen om de kwaliteit van de implementatie en de impact op het leren van studenten te waarborgen.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
Het projectteam dat een projectplan heeft opgeleverd is in 2019 samengesteld en een databank is operationeel gemaakt. Het proces zal in 2020 worden geïnstitutionaliseerd en het communicatieplan zal worden uitgevoerd om kennis te delen met interne en externe stakeholders.	Het opzetten van een gemakkelijk toegankelijke database voor zowel studenten als medewerkers, waarin informatie en onderzoek over specifieke onderwerpen is opgenomen.	Output omvat een trendanalyserapport op basis van meta-informatie uit de database en rondetafelsessies voor medewerkers, videoverspreiding & Podcastverspreiding van belangrijke bevindingen en de meest interessante onderwerpen.	Het doel is de Masterprogramma's op te nemen in kennisdeling en deel te nemen aan industrie-uitwisseling voor onderzoeksprojecten om het werk van studenten beter zichtbaar te maken.	Doelstelling is de deelname aan symposia door studenten en medewerkers en een algehele toename van de eerdere output in aantallen.	

## Thema 4

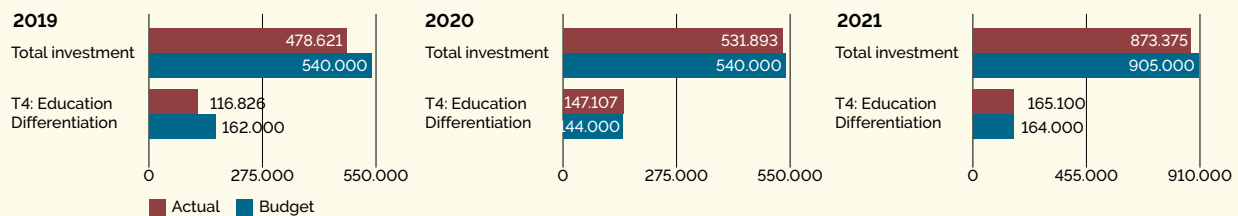
### Project 8: Pre-master and minors

In de loop van het jaar werd een nieuwe minor, de *Future of Guest Experience*, gelanceerd. Voor de pre-master track zijn Memorandums of Understanding getekend met de Universiteit van Amsterdam (Amsterdam Business School), Erasmus Universiteit (Rotterdam School of Management) en Nyenrode Business Universiteit om directe toegang tot hun Masterprogramma's mogelijk te maken. Momenteel hebben in totaal 45 pre-masterstudenten rechtstreeks toegang gekregen tot de partneruniversiteiten.

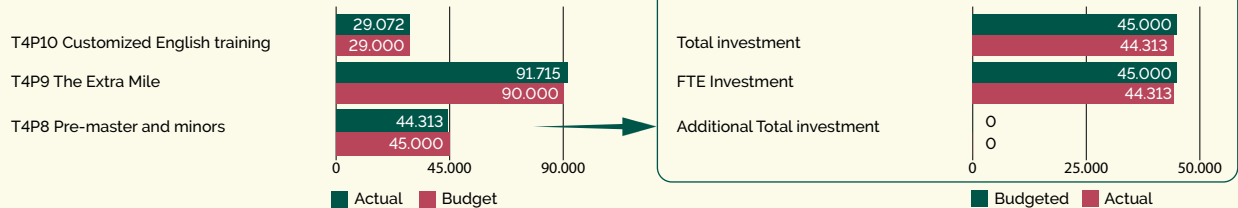
**Afwijkingen:** Een nieuwe minor bevindt zich in de laatste ontwikkelingsfase, er zijn 3 in plaats van 2 MOU's met partneruniversiteiten ondertekend om direct toegang tot hun Masterprogramma's te verlenen. Voor dit project hebben zich geen materiële afwijkingen voorgedaan.

**Aanbevelingen:** Het team zal de lancering van de minor *Future of Digitalisation* versnellen zoals gepland en een Roadmap maken voor de integratie met het onderzoekscentrum.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
In 2019 is een pilot uitgevoerd voor de specialisatie Entrepreneurship en is de pilot voor de pre-master gestart; Voor de pre-mastervakken zijn ontwikkelteams samengesteld; minoren: future of work, future of business, future of food en Design Based Research.	Afronden MoU met 2 andere partneruniversiteiten; Eindrapport evaluatie pilotversie pre-masterprogramma; Uitvoeren eerste officiële pre-mastertraject (intern gerund door HTH); Course materiaal ontwikkeld, en partners en uitdagingen gekozen; Evaluaties courses na eerste blok.	Virtuele leeromgeving geëvalueerd door docenten en studenten; Rapport over implementatie stappenplan integratie LYCar; Ontwikkelen 2 extra minoren; Integratie DBR in minoren.	MOU ondertekend voor 2 nieuwe partneruniversiteiten; routekaart voor integratie onderzoekscentrum; pilot uitwisselingsprojecten voor minoren.	Pre-master verder verbeteren op basis van evaluaties; Pilot Avanced Thought Leadership met 2 grote industriepartners en LYCar.	Evaluatie van pilot LYCar-integratie voor differentiatie doeleinden; seminar over 2 thema's; verbetering minoren.

## Thema 4

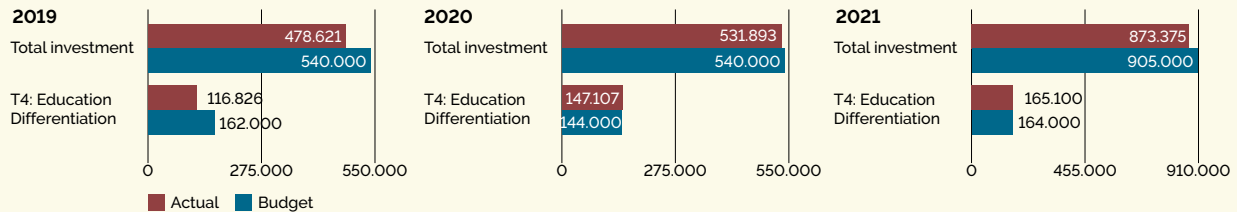
### Project 9: The Extra Mile

Het belangrijkste doel van dit project is activiteiten te creëren die de kennis en ervaringen van de studenten verbreden. In de loop van het jaar zijn vier nieuwe clubs opgericht (HTH Gastronomy Club, Competition Club, HTH Debating Society en Together) en binnen de school gepromoot. In totaal zijn er 13 clubs geregistreerd met een bereik van ongeveer 20% van de HTH-gemeenschap en zijn er 25 certificaten uitgereikt. Om meer bekendheid te geven aan dit project zijn voorlichtingsbijeenkomsten gehouden voor medewerkers tijdens een trainingsdag voor medewerkers, bij stands op de campus en via communicatiemiddelen op internet. Daarnaast werd een Extra Mile-handboek gelanceerd.

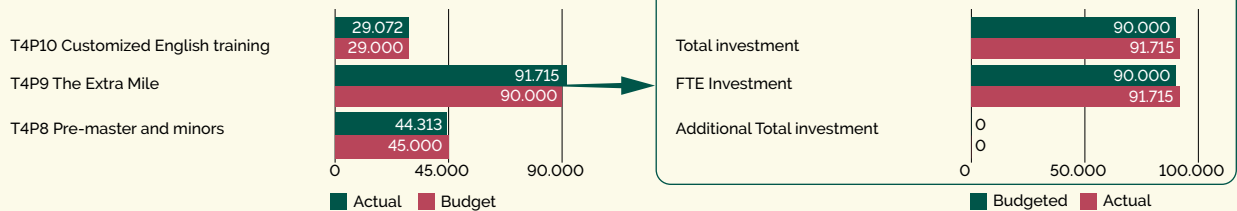
**Afwijkingen:** Er hebben zich in dit project geen materiële afwijkingen voorgedaan.

**Aanbevelingen:** In de toekomst, en ervan uitgaande dat er geen covid-beperkingen meer zijn, zullen er meer campusevenementen worden gelanceerd met een versterkte promotiecampagne zoals gepland.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
------	------	------	------	------	------

Studenten kregen in 2019 een aantal extracurriculaire opties aangeboden (Rock your Life, Investment club, Debating Club en Global Citizenship) en er werd een plan opgesteld voor mogelijke Extra Mile-elementen.

Het Extra Mile-project heeft een formele status op Hotelschool The Hague. Een lijst van alle bestaande extracurriculaire activiteiten is gemaakt en gecommuniceerd. Er is een transparante selectieprocedure voor nieuwe activiteiten gemaakt. Een panel van deskundigen m.b.t. inhoud, motivatie en haalbaarheid is samengesteld.

De bekendheid van het Extra Mile-project is toegenomen en nieuwe activiteiten worden opgezet en aan de algemene lijst toegevoegd. Alle communicatiemiddelen (website, informatiesessies, social media platformen, e-mail, enz.) worden actief gebruikt om de activiteiten te promoten. 20% van de studenten en medewerkers neemt deel aan activiteiten in de Extra Mile. 5 nieuwe activiteiten worden opgezet en toegevoegd aan de algemene lijst (bv. organisatie van liefdadigheids-evenementen, persoonlijk leiderschap, innovatie LAB, talent ontwikkeling en/of link met Master- en MBA-programma's). Certificeringssysteem ingevoerd voor alle activiteiten. Notificatiesysteem voor het registreren op het eindexamen is ingevoerd voor leiders/eigenaars van activiteiten

De extracurriculaire activiteiten van de Extra Mile zijn goed ingeburgerd en worden algemeen erkend door het personeel en studenten. Er zijn verschillende evenementen per jaar voor verschillende doeleinden. Er vinden uitwisselingen plaats en er worden banden gelegd met andere onderwijsdifferentiatie-projecten om de educational community en het netwerk te stimuleren

De Extra Mile heeft een vaste plek in het leven van onze studenten buiten de klas en is een extra trigger om aan de Hotelschool The Hague te studeren.

Studenten ontvangen certificaten van deelname aan extracurriculaire activiteiten (op basis van verschillende criteria).

## Thema 4

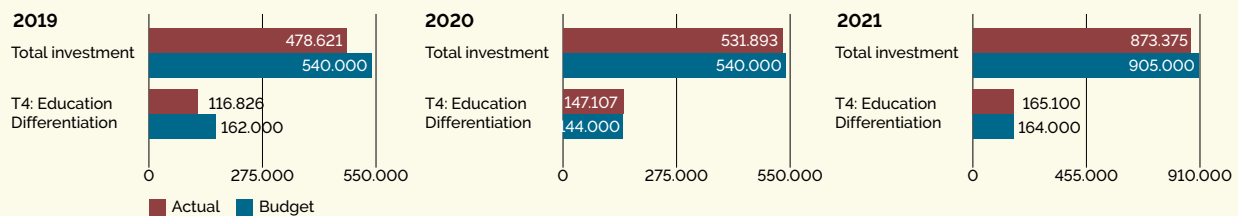
### Project 10: Customized English training

Aan het gebruik van Engels wordt binnen Hotelschool The Hague extra aandacht besteed, omdat het de standaard voertaal is voor zakelijke communicatie in de internationale hospitalitysector. Dit project dient om op een structurele manier ondersteuning op maat te bieden voor de Engelse taal. Een Writing Lab werd gezien als informatiebron op basis waarvan de Engelse taalondersteuning in het curriculum kan worden bijgesteld. In de loop van het jaar werden schrijfseminars georganiseerd voor 4e-jaarsstudenten over academisch schrijven. Er werden ook schrijfseminars gehouden voor 1e- en 2e-jaarsstudenten. De deelname aan de workshops was vrijwillig en als gevolg van een combinatie van covid en gecoördineerde interne promotie was de deelname lager dan gehoopt.

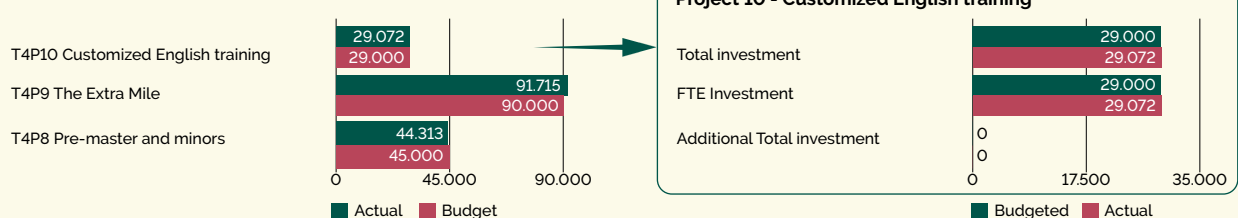
**Afwijkingen:** Er hebben zich in dit project geen materiële afwijkingen voorgedaan.

**Aanbevelingen:** Dit project, dat tot doel heeft informatie te verschaffen over de manier waarop kan worden ingespeeld op de verschillende behoeften van leerlingen op het gebied van Engelse taalondersteuning in het leerplan, zal vanaf 2022 worden opgenomen in het NPO-programma. De details hiervan zullen tijdens de begrotingsvergadering van dit jaar worden vastgesteld.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
------	------	------	------	------	------

Met ingang van het academisch jaar 2019-2020 worden aan studenten trainingen Engels op maat aangeboden.

De eerste gegevens worden geanalyseerd. Op basis van de bevindingen kunnen structurele wijzigingen in de programma's Engels worden aangebracht.

Creëren van extra online ondersteuningsmateriaal voor studenten die op zoek zijn naar specifiek advies (video's/online materiaal voor FAQ's). Trainings-sessie voor docenten op basis van specifieke door studenten vastgestelde behoeften, zoals het schrijven van betere taakopdrachten, het formuleren van betere feedback, het formuleren van betere meerkeuzevragen.

## Thema 5

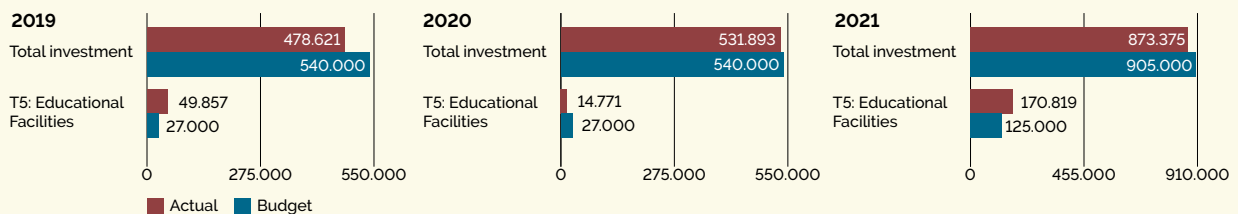
### Project 11: Hotelschool Everywhere

Dit project sluit niet alleen aan bij de High Tech-focus, maar ook bij de High Touch-ambities van de school. Dit project heeft tot doel toekomstbestendig onderwijs te leveren waarbij de volledige educational community kan bijdragen, het onderwijs te delen, en samen te werken middels online leren ten behoeve van de internationale gemeenschap van bedrijven of andere instellingen. Hierdoor worden mogelijkheden voor levenslang leren gecreëerd. Dit jaar is een gedetailleerde blauwdruk met afstemming tussen belanghebbenden, en een projectplan en toewijzing van middelen geconceptualiseerd en gepresenteerd.

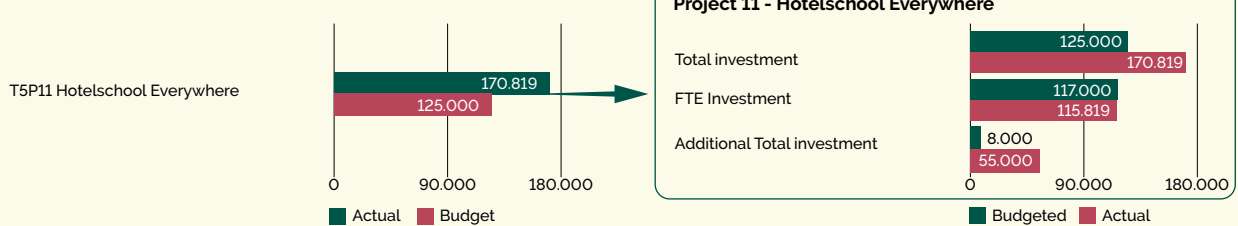
**Afwijkingen:** De afwijking sinds de aanvang komt voornamelijk door de variatie in de uitgaven in 2021. Dit is het gevolg van de herschikking van ongebruikte extra investeringen die beschikbaar waren in andere projecten waarvoor covid-beperkingen golden, naar faciliterende technologie in verband met dit project.

**Aanbevelingen:** In de toekomst zal academische inhoud worden gecreëerd, zal de architectuur van het platform worden ontworpen en ontwikkeld, en zal de bètaversie van Hotelschool Everywhere volgens plan worden gelanceerd. Aangezien het project IT-intensief is, is een betere budgettering van de geplande softwarelicenties nodig.

#### Investment by Quality



#### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
De eerste 'inspiratie- en creatie- sessie' over Hotelschool Everywhere en doelstellingen zijn georganiseerd. Concept projectplan geschreven.	Projectplan voor Hotelschool Everywhere-platform is goedgekeurd.	Start van de ontwikkeling van het platform Hotelschool Everywhere.	Platform in (verdere) aanbouw en gerealiseerd.	Voortdurende verbetering van het platform en uitbreiding van functionaliteiten. Hotelschool The Hague wil in 2023 via het 'Hotelschool Everywhere Platform' in contact kunnen komen met de verschillende stakeholders (de medewerkers, studenten, industry professionals en alumni), waarbij high touch wordt aangevuld met high tech.	Voortdurende verbetering van het platform > uitbreiden van functionaliteiten. Levenslang leren aanbieden via 'Hotelschool Everywhere', waarbij we een virtuele gemeenschap zullen combineren met face-2-face contact om onze stakeholders met elkaar in contact te brengen via bijvoorbeeld MOOC's, EDX, Pop Ups, en blogs, in combinatie met het organiseren van en deelnemen aan wedstrijden, het presenteren op seminars en conferenties.

## Thema 6

### Project 12: Customized Learning Development for Professionals

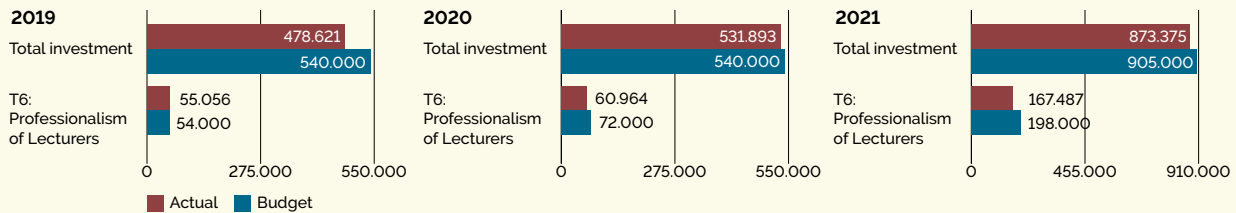
### Project 13: Extra Time Professionalism & Learning Communities

Deze projecten lopen in elkaar over en er zijn 8 medewerkers bij betrokken. Het doel van deze projecten is om alle medewerkers klaar te stomen voor de toekomst (Fit for the Future). Dit jaar heeft het team de *HTH Learning Blueprint* geconceptualiseerd en opgeleverd en 2 leerinitiatieven gelanceerd waarbij alle medewerkers betrokken waren. Er waren twee initiatieven: *Talent Pages*, dat tot doel heeft al het interne talent zichtbaar te maken, zodat het makkelijker wordt om samen te werken, en *English for Employees*, dat verschillende leeroplossingen omvat om medewerkers te helpen hun gebruik van de Engelse taal te verbeteren. Het team stimuleerde ook een voortdurende cultuur van zelfverbetering onder de medewerkers op een trainingsdag voor werknemers, via het intranet van de organisatie en via andere communicatiemiddelen.

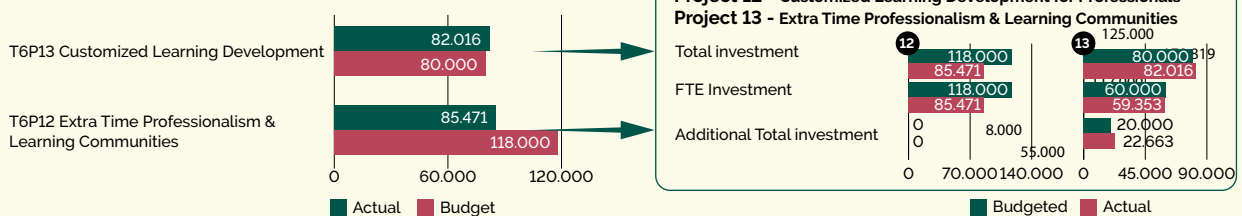
**Afwijkingen:** De afwijking in de investeringen sinds de aanvang is te wijten aan de variatie in de operationele uren in 2021 ten gevolge van de covid-beperkingen. In de toekomst, en in het licht van de covid-beperkingen die binnenkort zullen worden opgeheven, wordt geen nadelig effect verwacht qua tijd en inhoud.

**Aanbevelingen:** Er zullen meer initiatieven voor zelfverbetering worden uitgevoerd, die zoals gepland, in 2023 zullen uitmonden in de ontwikkeling van de HTH Learning Academy. Om dit mogelijk te maken moet ook zorgvuldig worden gepland hoe de verschillende IT-platforms geïntegreerd moeten worden. Er wordt reeds werk verzet om dit te realiseren.

### Investment by Quality



### Investment by Theme & Project 2021



2019	2020	2021	2022	2023	2024
In 2019 is een projectplan voor een Learning & Development-programma opgezet. Onderzoek voor de blauwdruk van een 'Fit for Future'-medewerker is een speerpunt voor 2020; Een implementatieplan voor training van professioneel Engels is opgezet.	Afronden analyse 'Fit for Future'-medewerker.	Ontwerp blauwdruk voor 'Fit for Future'-medewerker. Start pilots HTH L&D Academy (te beginnen met verhogen professioneel niveau Engels van medewerkers).	Pre-opening HTH L&D Academy en verhoging van de tijdsbesteding aan Learning & Development.	Lancering Beta HTH L&D Academy. Ontwerp scanninginstrument competenties medewerkers.	HTH L&D Academy is up and running.



Bijlage 2

# Jaarrekening 2021 geconsolideerd

De jaarrekening is bijgesloten als separaat document





**Campus The Hague**

Brusselselaan 2  
2587 AH The Hague

**Campus Amsterdam**

Jan Evertsenstraat 171  
1057 BW Amsterdam

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

**Follow us**

