

Jaarverslag 2022

Hotelschool The Hague

'Bringing organization up to par & preparing for the new strategic period'

Datum: 8 Augustus 2023
Versie: Working towards final version

ter identificatie

VAN REE ACCOUNTANTS

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Instellingsbeleid	5
1.1 Profiel, visie, instellingsbeleid en kernactiviteiten	5
1.2 Doelstellingen en resultaten 2022	6
1.3 Toekomstplannen korte en middellange termijn	9
1.4 Duurzaamheid	10
1.5 NPO - Corona paragraaf	11
2. Onderwijs en Onderzoek	14
2.1 Opleidingen	14
2.2 Praktijkonderwijs	17
2.3 Mediatheek	18
2.4 Leven lang leren	19
2.5 Onderzoek (inclusief lectoraten, promovendi, onderzoekers; beurzen/subsidies)	19
2.6 Professioneel doctorate	21
2.7 Kwaliteitszorg (onderwijs en onderzoek)	21
2.8 Kwaliteitsafspraken 2019-2024	24
3. Studenten	31
3.1 Studentenaantallen en studiesucces	31
3.2 Student support (inclusief Profileringsfonds; studeren met functiebeperking)	33
3.3 Rechtsbescherming (College van Beroep, klokkenluiders, klachten)	34
3.4 Alumni	35
4. Governance	36
4.1 Juridische structuur; organisatiestructuur	36
4.2 Samenstelling College van Bestuur, nevenfuncties en bezoldiging	38
4.3 Verslag Raad van Toezicht	39
4.4 Samenstelling Raad van Toezicht, nevenfuncties en bezoldiging	43
4.5 Verslag Medezeggenschapsraad (CDC)	45
4.6 Naleving Branchecode goed bestuur	46
4.7 Wetenschappelijke integriteit	46
4.8 Strategische samenwerking	47
4.9 Horizontale dialoog	48
4.10 Risicomanagement; inclusief risicoprofiel	49

4.11	Publiek-privaat	50
5.	Personeelsbeleid	51
5.1	Doelstellingen 2022 en resultaten	51
5.2	Opbouw personeelsbestand (inclusief doorstroom, verloop, verzuim)	52
5.3	Opleidingsniveau en scholing/training medewerkers	55
5.4	Personeelsregelingen	60
5.5	Participatiebanen	60
5.6	Diversiteit	60
5.7	Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen	61
5.8	MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO)	61
5.9	Vertrouwenspersonen	62
6.	Operations	63
6.1	Gebouwen en voorzieningen	63
6.2	ICT	64
6.3	Integrale veiligheid	66
6.4	Inkoop en aanbesteding	68
7.	Financiën	70
7.1	Financieel beleid	70
7.2	Toelichting resultaat en balans	70
7.3	Resultaat 2022 en de balans 2022	71
7.4	Kengetallen	72
7.5	Investeringsbeleid	74
7.6	Treasurybeleid	74
7.7	Helderheid	75
7.8	Remuneratie	76
7.9	Continuïteitsparagraaf	77
	Bijlage 1 Jaarrekening 2022 geconsolideerd	80

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

Voorwoord

Nadat de laatste Covid-19 maatregelen in maart waren opgeheven konden we vooruitkijken en bouwen aan de Hotelschool The Hague community. Het bleek echter al snel dat Covid-19 diepe sporen had achtergelaten bij medewerkers en studenten. Het herstel vergt veel tijd en aandacht. De gerichte inzet van NPO-middelen heeft bijgedragen aan het verbeteren van de student well-being. Aan het eind van 2022 zijn duidelijk tekenen van herstel zichtbaar maar we zijn nog niet daar waar we willen zijn.

Onze studenten hebben middels hun vertegenwoordigende gremia op een positief kritische wijze hun zorgen kenbaar gemaakt over student betrokkenheid, communicatie, onderdelen van het vernieuwde curriculum en logistieke zaken. Een constructieve dialoog heeft geleid tot aanpassingen in het curriculum en prioritering van het vernieuwen van het student portal.

Het ziekteverzuim lag met 5,7% ruim boven het gemiddelde van 3,5% dat we onszelf als doel hebben gesteld. Om het verzuim te verlagen zijn de verzuimprotocollen verbeterd, managers getraind in verzuimbegeleiding, is er extra HR-capaciteit ingezet en opgeschaald met de Arbodienst.

Naast de Covid-19 herstelmaatregelen, waren er nog andere zaken die in 2022 om bovengemiddelde inzet vroegen. Een ervan was de reorganisatie van de organisatiestructuur van de ondersteunende afdelingen als onderdeel van de reeds eerder ingezette organisatie optimalisatie.

Dankzij de voortvarendheid en aanzienlijke inzet van de development teams loopt de implementatie en verdere ontwikkeling van het vernieuwde bachelor programma volgens planning. De uiteindelijke realisatie hiervan is te danken aan de samenwerking tussen alle betrokken onderwijs, research en ondersteunende afdelingen, waarvoor wij zeer erkentelijk zijn. De start van het volledig vernieuwde jaar 1 in februari was een nieuwe mijlpaal. De innovatie, het kort cyclisch verbeteren van courses en uitfaseren van het vorige curriculum vragen om extra aandacht en zorgen voor een toegenomen werkdruk.

Deze zaken hebben ertoe geleid dat er besloten is de nieuwe strategisch periode niet in 2023, maar in 2024 te starten zodat er in 2023 ruimte is om de organisatie op peil te brengen en voor te bereiden op de nieuwe strategische periode 2024-2027. Hiertoe is ter voorbereiding in nauwe samenwerking met de Raad van Toezicht en Co-Determination Council eerst gewerkt aan de '*HTH Vision Beyond 2030*'.

In 2022 wordt in samenwerking met en onder coördinatie van het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH), deelgenomen aan de Pilot Professional Doctorate (in het domein Leisure, Tourism and Hospitality). In juli 2022 is de nieuwe lector Technological Innovation in Hospitality aangesteld. De samenwerking met TU Delft en RoboHouse om te experimenteren en onderzoek te doen naar de interactie tussen mensen en robots heeft verder vorm gekregen en heeft geleid tot het organiseren van een Hospitality Robotics conference in 2023.

Met gepaste trots hebben we de eerste lichting van de MA Leading Hotel Transformation in september haar diploma mogen uitreiken. Als Hotelschool The Hague community leveren we afgestudeerden af die veelgevraagd zijn in de hospitality industrie. In 2022 hebben zowel de nationale als internationale rankings deze toonaangevende positie van Hotelschool The Hague onderstreept.

Per september 2022 maakte onze dean en lid College van Bestuur de heer Hardorff de overstap naar de Haagse Hogeschool. In december hebben we feestelijk afscheid genomen van onze voorzitter van de Raad van Toezicht de heer Neumann.

Moving forward together

Het verdere herstel in 2023 kunnen we niet alleen bereiken. Eenieder van de HTH community heeft hier een rol in te spelen en dient het goede voorbeeld te geven. Hiertoe zullen we werken aan een sterkere cultuur van ondersteuning, open communicatie, verantwoordelijkheid en transparantie.

Ontwikkelingen 2023

De heer Q. Bunschoten heeft vanaf 1 september 2022 tot 14 juli 2023 als Dean a.i. het College van Bestuur versterkt. Vanaf 1 januari 2023 tot augustus 2024 is de heer J.W.M. van Brouwershaven aan het College van Bestuur toegevoegd. Vanaf 1 oktober 2023 zal de heer R. Busser als Dean het College van Bestuur compleet maken.

Regine von Stieglitz – voorzitter College van Bestuur
Jan-Willem – lid College van Bestuur

1. Instellingsbeleid

Algemene informatie

Hotelschool The Hague (HTH) 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 2.600 studenten met 66 nationaliteiten volgen de Engelstalige Bachelor- of Masteropleidingen op het gebied van Hospitality Management. Er werken 276 medewerkers uit 26 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 terrein 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 endeavors 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-centered 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 (samen)gewerkt wordt. 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.



- H** - We are **Honest**
- O** - We are **Open**
- S** - We are **Sustainable**
- P** - We are **Professional**
- I** - We are **Integrity-Driven**
- T** - We are **Trustworthy**
- A** - We are **Ambassadors**
- L** - We are **Loyal**
- I** - We are **International**
- T** - We are **Transparent**
- Y** - We are **Yes-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.

1.2 Doelstellingen en resultaten 2022

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

Key priorities for 2022



Voor 2022 stonden twee strategische projecten centraal: Hotelschool Everywhere – Lifelong Learning en Organizational Optimization bestaande uit: New Way of Working, leadership development en aanpassing van de organisatiestructuur van de ondersteunende afdelingen.

Hotelschool Everywhere/Life Long Learning

Hotelschool Everywhere sluit niet alleen aan bij de High Tech focus, maar ook bij de High Touch ambities van de school. Het doel van dit project is om toekomstbestendig onderwijs aan te bieden waarbij de

volledige HTH community kan bijdragen, delen en samenwerken in online learning dat de internationale arena van bedrijven of andere instellingen omsluit en mogelijkheden creëert voor life-long learning. Hotelschool The Hague is gestart met online pilot courses (part of the Quality Agreements) voor hospitality professionals en zal deze uitbreiden. De ervaring die hiermee wordt opgedaan vormt de basis voor de 'next level of lifelong learning' en het verder opschalen van life long learning.

Organisatie optimalisatie

Het doel van de organisatie optimalisatie (Wave 1, Wave 2 en Wave 3) is om de student en zijn opleiding als uitgangspunt te nemen voor het inrichten van de organisatie. Wave 1 2019/2020 richtte zich op de aanpassing van de organisatiestructuur van het onderwijs, zijnde een jaar-team structuur. Wave 2 richt zich op het verbeteren van samenwerking aan de hand van het programma New Way of Working (NWoW). NWoW bestaat uit een aantal componenten: functioneren als één team, silo's doorbreken, zelf organiserende teams implementeren, en continu verbeteren door de gehele organisatie realiseren. Wave 2 loopt nog door in 2023.

Wave 3 heeft zich gericht op de vraag hoe de ondersteunende diensten optimaal gepositioneerd en gegroepeerd konden worden om het primaire proces te ondersteunen. De organisatiestructuur van de ondersteunende diensten is aangepast. Wave 3 is medio 2021 gestart met een onderzoek. De structuurwijziging had personele consequenties voor enkele managementposities. Deze aanpassing leidde tot een reorganisatie, inclusief een sociaal statuut en een sociaal plan. De implementatie heeft in 2022 plaatsgevonden. De ondersteunende diensten zijn gereorganiseerd, waarbij negen afdelingen zijn ingericht op basis van hun functies. Er zijn verschillende managementfuncties verdwenen en nieuwe functies toegevoegd aan het functiehuis. In de reorganisatie is het leerbedrijf gepositioneerd als onderdeel van het onderwijs. Het leerbedrijf legt in de nieuwe situatie verantwoording af aan één manager Real Life Learning. De twee onderdelen Rooms Division en Food & Beverage worden door deze manager aangestuurd. De samenvoeging van de twee organisatieonderdelen vindt plaats in 2023. Het herijken van proceseigenaarschap in navolging van de structuurwijzigingen is in 2022 gestart en zal in de eerste helft van 2023 worden afgerond.

Naast de strategische projecten waren voor 2022 nog een viertal prioriteiten benoemd:

- 1) Ongoing curriculum development & improvement;
- 2) Digital Transformation incl. Data & Security;
- 3) Intensifying contact with the industry (and educational partners);
- 4) Contribution to SDG (joint initiative of Education, Research and Support).

Prio1: Ongoing curriculum development & improvement

De ontwikkeling van het bachelor programma verloopt volgens planning. In februari 2022 is het volledig vernieuwde jaar 1 gestart. Aan het laatste deel van het programma (tweede deel jaar 2 en eerste deel jaar 3) is gedurende het hele jaar gewerkt door de ontwikkelteams.

Prio2: Digital Transformation incl. Data & Security

Tijdens de Covid-19 jaren 2020 en 2021 is de digitale transformation in een stroomversnelling gekomen. 2022 was een jaar van consolidatie. De aandacht werd met name gericht op Cyber Security & Privacy. Het onderwerp Cyber Security en Privacy staat prominent op de agenda van de organisatie. Er worden steeds meer gegevens bijgehouden en er is besef hoe belangrijk het is op een goede en veilige manier met deze informatie om te gaan en te beschermen tegen interne/externe bedreigingen.

Vanaf 2021 gebruiken het hoger onderwijs en het mbo het NBA Information Security Maturity Model zoals aanbevolen door Surf. Dit model maakt deel uit van het raamwerk voor Informatie risicomanagement dat onze school gebruikt. Deze risicoanalyse leidt tot een meerjarig verbeterplan dat is vastgelegd in een Roadmap.

Als onderdeel van Wave 3 van de organisatie optimalisatie is een separaat Privacy & Security Office voorzien, welke in 2023 vorm zal krijgen.

Prio3: Intensifying contact with the industry (and educational partners)

In 2022 is, als onderdeel van Wave 3 een nieuwe afdeling gevormd, Sales & Industry Relations, welke zich zal richten op accountmanagement met de industrie, selectie van studenten en alumni relations. Bij de nieuwgevormde afdeling Education and Research Support is een educational advisor belast met het opzetten en onderhouden van academic en student exchange. Bij een andere nieuwe afdeling, Student Services, is een nieuwe functie van international officer gecreëerd.

Hiermee is een stevige basis gelegd om de contacten met de industrie en educational partners, na Covid-19, verder te versterken.

Het project dedicated tutors, als onderdeel van de Quality Agreements, voor studenten die na het eerste jaar op praktijkstage gaan heeft de banden met de industrie versterkt en tegelijkertijd de tevredenheid van de studenten met hun praktijkstage aanzienlijk verhoogd.

Prio4: Contribution to SDG (joint initiative of Education, Research and Support).

Als onderdeel van de Quality Agreements ondersteunt het SDG office bestaande uit docenten en studenten diverse initiatieven. Daarnaast is een sustainability committee actief dat louter uit studenten bestaat. De afdeling Facilities & Real Estate heeft met een externe partij gewerkt aan een CO2 footprint die de basis moet vormen voor de sustainability roadmap voor de komende jaren. In het vernieuwde bachelor curriculum heeft sustainability een prominente plek. Het Research Centre bouwt expertise op met food waste en heeft deelgenomen aan een project in Indonesië.

Conclusie is dat er ook in 2022 op alle fronten initiatieven ontplooid zijn, maar dat verdere afstemming tot nog betere resultaten zal leiden. Voor 2023 zal de focus liggen op het versterken van de regio.

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 2022 weer.

	2022 goals	2022 realisation
	<p>Top-1 NL/Top 3 EU/Top 5 WW</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60% of graduates starts in hosp. and 95% has job in 3 months • 75% in 5 years in man. Position • Course satisfaction: 4.0 • NSE score 4.0 • Admission of student minimal 1800 • Admission master programs students 100 • BRR > 70% 	<p>Top-1 NL/Top 3 EU/Top 5 WW</p> <ul style="list-style-type: none"> • 77% of graduates starts in hospitality (last 3 year) • 88% has job in 3 months • No current figures available • Course satisfaction: Bachelor: 3,65 and Masters: 4,15 • NSE (BA): 4.0 • Admission of students: 2386 (via Studylink) • Admission master: 61 applicants • BRR: 66,4%
	<p>SDG's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Execution of SDG plan as defined in 2021 Q4 (Measurement footprint; Multi-Year roadmap at least for 4 SDGs) 	<p>SDG's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Many initiatives by education, research and support. Coordination to be strengthened, Co2 footprint in progress.
	<p>Community</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13 active alumni chapters • 4 Learning communities • Research publishment and pilots x Euro • Employee satisfactions: 8.0 (a goal for 2023) • Intensify Industry contacts: Learning time and research time increased for staff; Practical Placement visits selected and well prepared 	<p>Community</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 active alumni chapters • 3 Learning communities • Grants and funding awarded: 40,000 Eur (2022) • Employee satisfaction: 7.33 (2021 result) • Wave3 of organisation optimisation created the base (department focused on industry and new functions in other departments) for intensifying the contacts. Practical placement improved by working with dedicated tutors.

Naast de strategische projecten, prioriteiten en doelstellingen 2022 zijn er nog diverse ontwikkelingen en resultaten waarover gerapporteerd kan worden.

Strategie Hotelschool The Hague

In 2022 is verder gewerkt aan het ontwikkelen van de nieuwe strategie 2024-2027. We hebben onderzoek gedaan naar de student van 2030 en hoe de wereld van 2030 eruit zou kunnen zien voor de hospitality industrie en het hoger onderwijs. We hebben input van collega's, uit de industrie en academische wereld verzameld over de rollen die Hotelschool Den Haag zou kunnen spelen, en we hebben nagedacht over de gap die we zouden moeten overbruggen om de rol(len) die we zouden willen spelen succesvol te kunnen vervullen.

Het College van Bestuur spreekt haar dank uit naar de Raad van Toezicht en Co-Determination Council voor hun rol als inspirerend klankbord en critical friend. Goedkeuring van de nieuwe strategie is gepland voor de zomer van 2023.

(Inter)nationale erkenning Hotelschool The Hague

In 2022 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 HBO Keuzegids 2021. Daarnaast heeft Hotelschool The Hague haar top 10 positie wereldwijd behouden in de categorie beste Hospitality & Leisure management opleiding, volgens QS World University rankings. In de Elsevier Best studies ontving ons MBA-programma een gold medal en de MA Leading Hotel Transformation (LHT) een bronze medal.

Financiële resultaten 2022

Het geconsolideerde resultaat van Hotelschool The Hague bedraagt € 563.525 negatief, waar een positief resultaat van € 581.809 was gebudgetteerd. Voor 2023 is een negatief resultaat gebudgetteerd van €410.978.

Reflectie van het College van Bestuur

De vorig jaar uitgesproken verwachting dat in 2022 een aantal zaken op orde gebracht kon worden bleek te optimistisch. We zullen ook 2023 nodig hebben om de zaken op peil te brengen alvorens in 2024 de nieuwe strategie uit te voeren.

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. Het aanstellen van een tijdelijk derde Lid van het College van Bestuur van 1 januari 2023 tot 1 augustus 2024 zal bijdragen aan het vinden van deze juiste balans.

De gezonde financiële situatie van Hotelschool The Hague, die in de loop der jaren is opgebouwd, maakt het mogelijk het negatieve resultaat in 2022 en begrote verlies in 2023 te dragen.

1.3 Toekomstplannen korte en middellange termijn

In het jaarplan 2023 'The transition year to new strategy, new curriculum, post Covid and internal organization and processes up to date' zijn de volgende prioriteiten vastgesteld.



1.4 Duurzaamheid

Gebouwen en voorzieningen

Het energielabel voor de vestiging Den Haag is definitief vastgesteld en voldoet sinds de renovatie aan de Energielabel C verplichting vanuit de overheid.

De Meer Jaren Onderhoud Plannen (MJOP) zijn voor de eigendomspannen opnieuw opgesteld door een externe partij, RoyalHaskoning B.V. Begin 2023 wordt de CO2 footprint van HTH als geheel in kaart gebracht en worden er vervolgens maatregelen voor CO2-reductie bepaald.

In de gebouwen is al een stap gezet in het besparen in energie door de thermostaat 2 graden lager te zetten en TL-lampen door LED-lampen te vervangen.

Inkoop

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 gaan halen.

F&B outlets

De F&B-afdeling is gestart met een food truck project; het is de eerste "rijdende" F&B-outlet, het concept draagt de naam STREATS. De food truck levert een grote bijdrage aan de SDG's en gaat altijd met een projectdoel op pad. Studenten krijgen een opdracht met een voorstel te komen. Enkele voorbeelden zijn; aanwezig met gereedde groenten tijdens bevrijdingsdiner op de Dam in Amsterdam, op opvanglocatie koken voor vluchtelingen uit Oekraïne, aanwezig met ontvangst amuses tijdens Michelin sterren uitreiking voor het DeLaMar theater in Amsterdam en gestationeerd tijdens de Food Inspiration Days in Veghel met plantaardige gerechtjes.

Op beide campussen zijn watertaps geïnstalleerd, aangesloten op de waterleiding waar studenten en medewerkers "gratis" gekoeld plat of bruisend water kunnen tappen. Hiermee levert HTH een mooie SDG-bijdrage aan een gezonde manier van drinken; tevens geen plastic petflesje en CO2 uitstoot meer van vervoer door leveranciers die voorheen water leverden.

In de keukens heeft in samenwerking met het bedrijf Orbisk een pilot plaatsgevonden om voedselverspilling tegen te gaan. Orbisk ontwikkelde 's werelds eerste volledig geautomatiseerde voedselafvalmonitor.

Curricula

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

-Business Transformation Analysis: deze course heeft speciale masterclasses over 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 stakeholder verantwoordelijkheid en bijdrage aan de samenleving. In HR fundamentals worden lessen gegeven over de VN SDG doelen met betrekking tot employee/people well-being. In marketing fundamentals wordt aandacht besteed aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hotels en de toerisme sector.

In de masteropleiding Leading Hotel Transformation is sustainability naast digital transformation een van de twee hoofdthema's.

Research

In 2022 is het Erasmus+ projec *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 en Tampere, en vijf Indonesische universiteiten (Universitas Katholik Parahyangan, Bina Nusantara University, Universitas Prasetya Mulya, Ma Chung University en Universitas Pembangunan Jaya) en is onder leiding van de HTH een zomercursus voor studenten uit de deelnemende landen op Bali georganiseerd.

HTH SDG Office and sustainability committee

Binnen HTH is een SDG Office actief bestaande uit medewerkers en studenten. Zij werken ook mee aan het project sustainability goals dat onderdeel is van de Quality Agreements. Activiteiten lopen uiteen van projecten op het gebied van urban farming, local food, opzetten van een cursus bijhouden, het uitnodigen van gastdocenten, promotie onder studenten (sweaters en outdoor cinema event) tot het

starten van afstudeerprojecten op het gebied van sustainability. In 2022 heeft het SDG Office een uitgebreid Sustainability report gepubliceerd op de website (<https://cms.hotelschool.nl/storage/media/HTH--Sustainability-Report.pdf?v=1677149780>)

Het SDG Office heeft de 'Sustainability Committee' (bestaande uit louter studenten) ondersteund bij de volgende activiteiten/projecten:

- Een duurzaam mode-evenement in Amsterdam;
- Een cursus Bijenteelt (SDG 12 en 15) voor TH-studenten (geïnitieerd door de Duurzaamheidscommissie); acht leerlingen maakten kennis met de bijenteelt. Tijdens het afsluitende evenement maakten acht extra studenten kennis met het onderwerp;
- Diverse LYCar-projecten rond lokale producten en de korte toeleveringsketens zijn afgerond (SDG 11 en SDG 12). Er werden twee video's bij lokale helden opgenomen en er werden evenementen met externe deelnemers gehouden.
- Het duurzaamheidsrapport 2021 over de impact van de SDG's op Hotelschool The Hague is afgerond en op de website geplaatst.
- Aan de hand van vier projecten rond stadslandbouw (SDG 12) heeft het SDG Office op 13 januari 2022 het evenement Urban Farming georganiseerd. Aan dit evenement hebben meer dan 40 deelnemers deelgenomen. Het stadslandbouwevenement was een interactief online evenement. In het eerste deel van het evenement deelden studenten hun onderzoeksresultaten en deelden experts uit de industrie hun visie op stadslandbouw. In het tweede deel van het evenement waren meerdere discussies in kleinere groepen georganiseerd over de onderwerpen van de diverse interesses;
- Tijdens een interactieve sessie met 30 studenten op de Floriade zijn drie nieuwe projecten gedefinieerd:
 - Een curriculum-initiatief: The Green Belt
 - Een curriculum- en gemeenschapsinitiatief: De Eetbare campus
 - Een institutioneel initiatief: Manifesto for Living ("Be the change we wish to see")

In blok 2223B worden zes LYCar projecten gestart op het 2e en 3e thema;

-Als visuele herinnering dat iedereen moet blijven werken aan de Sustainable Development Goals, zijn op beide campussen nieuwe SDG-kubussen geplaatst.

De focus voor 2023 is verdere verbinding met de studenten binnen alle niveaus en programma's van Hotelschool Den Haag.

Sustainable Hospitality Challenge

2022 was wederom een succesvol jaar voor de jaarlijks terugkerende Sustainable Hospitality Challenge die door Hotelschool The Hague geïnitieerd en georganiseerd wordt. In totaal deden 38 Hotelscholen vanuit de hele wereld mee aan deze challenge. De halve finales werden gehouden in Amsterdam. In september 2022 zijn de finales live gehouden in Dubai op een wereldwijd podium. De finales, met vijf 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. Het winnende concept van 2022 'luchtballon' hotel zal daadwerkelijk gerealiseerd worden met ondersteuning van de industrie.

1.5 NPO - Corona paragraaf

De impact van Covid-19 op student en onderwijs

De impact van de Covid19-pandemie op het onderwijs was en is enorm. Hoewel de lockdown op Hotelschool Den Haag eind januari 2022 werd opgeheven en al het onderwijs weer op de campus werd aangeboden, stopten de gevolgen van de pandemie voor studenten niet toen de lockdown versoepelde. Sterker nog, gedurende heel 2022 konden de ernstige gevolgen die de lockdown had voor de jonge generatie niet meer worden onderschat. De moeilijkheden die studenten ervoeren in 2021 blijkt uit een landelijke studentenenquête (Trimbos, RIVM, GGD GHOR 2021); het welzijn heeft enorm geleden onder de lockdowns. Studenten ervaren in 2022 eveneens problemen met studiedruk, motivatie en algehele depressie.

Met het opheffen van de lockdowns konden studenten weer deelnemen aan real life praktijkonderwijs, op de campus in de verschillende outlets of tijdens stages. Puur formeel gezien betekende het einde van de lockdown dus dat het onderwijs van Hotelschool Den Haag terug kon naar de pre-Covid19 status. Terwijl het erop leek dat 2022 het studentenleven weer normaal opgepakt werd, bleven de uitdagingen waarmee studenten in werkelijkheid werden geconfronteerd net zo groot. Het niet verbonden zijn, gebrek aan motivatie, verminderde betrokkenheid bij buitenschoolse activiteiten, verminderd professioneel gedrag en

verminderde ambitie met betrekking tot hun studie bleven een grote rol spelen binnen de HTH-studentenpopulatie.

Om richting te geven aan maatregelen om studenten beter te begeleiden, is onderzoek gedaan naar studentenwelzijn, zowel in de vorm van een enquête, individuele interviews als focusgroepen.

De belangrijkste bevindingen uit het HTH Student Wellbeing-onderzoek 2022 (Q2) zijn als volgt:
Op een schaal van 1-10

- Algeheel studentenwelzijn was een 6,1. De drie belangrijkste factoren die deze score beïnvloedden, waren psychologische zaken, negatief gedrag en uitsluiting van internationale studenten;
- Motivatie om te slagen met de opleiding was een 7,1;
- Het gevoel doelen te bereiken was een 6,1;
- Studie-privébalans kreeg een 4,8;
- Studenten voelden zich het meest gesteund door medestudenten, minder door 'school'.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek in 2022 ligt de focus van Studentenwelzijn voor de tweede helft van 2022 en doorlopend in 2023 op de volgende thema's:

1. Mentaal welzijn;
2. Gevoel van voldoening in studiesucces;
3. Relatie internationale en Nederlandse studenten;
4. Community, sociale integratie en internationaal karakter.

Maatregelen

In 2021 heeft Hotelschool Den Haag het Corona Respons Team (CRT) in het leven geroepen om besmettingen in de studentenaccommodaties te monitoren en indien nodig snel actie te kunnen nemen 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 is uitgegroeid tot een spreekbuis waarlangs zorgen van studenten onder de aandacht van het management konden worden gebracht en die de betrokkenheid van studenten bij de school ook in tijden van sociale afzondering mogelijk maakt. Het Corona Response Team bleef tot april 2022 casussen monitoren en advies geven aan studenten en medewerkers. Vanaf dat moment werkte het team meer stand-by, beschikbaar om eventuele vragen te beantwoorden en de veiligheid en gezondheid van de HTH-gemeenschap verder te waarborgen. Sinds 15 november 2022 heeft CRT geen vragen meer ontvangen.

Naast de afbouw van het Corona Response Team, kon ook het Crisis Management Team stoppen met de reguliere bijeenkomsten en werkzaamheden rondom Covid. Ook zij bleven de rest van het kalenderjaar stand-by.

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 studievertraging door bijlessen, huiswerkhulp en de versterking van het begeleidingssysteem. Het doel van het project is om de negatieve effecten van Covid-19 op het studentenwelzijn en de studievoortgang te verlichten. De maatregelen en activiteiten die in 2021 zijn gestart, zijn in 2022 voortvarend vervolgd met een grotere inbreng en betrokkenheid van studenten.

Voortgang maatregelen procesmatig en inhoudelijk

Het NPO-plan is in 2021 opgesteld in nauwe samenwerking met diverse stakeholders, zoals bijvoorbeeld de studenten councils, decanen, de studievoortgangcoördinator, studentenverenigingen, de Co-Determination Council (CDC) en de Raad van Toezicht.

In 2022 had de projectmanager van het NPO-programma regelmatig overleg met de CDC om hen te informeren over de uitgevoerde activiteiten. Het CvB werd op dezelfde wijze geïnformeerd. In 2022 bestond het NPO-team uit een projectmanager en twee student-assistenten, dat in Q2 en Q3 werd versterkt door extra projectmanagementondersteuning met twee extra student-projectleiders die het team kwamen versterken in Q4. Eind 2022 is daar extra projectondersteuning door een communicatiespecialist bijgekomen om de NPO-activiteiten voor studenten te promoten.

Psychologische zorg

Er is veel aandacht voor het welzijn van studenten. Dit omvat het aanbieden van een psychologische dienst voor studenten. Zes tot acht sessies werden betaald uit het NPO-budget. Daarnaast wordt assistentie verleend naar verdere hulpverlening op eigen kosten (of via eigen zorgverzekering) mocht dit nodig zijn. In 2022 maakten 250 studenten gebruik van de dienst van de psycholoog.

Hieronder enkele voorbeelden van feedback die is ontvangen van studenten die gebruik hebben gemaakt van de psychologische ondersteuning die wordt aangeboden via het NPO-programma:

- "Dit heeft me geholpen te leren dat het goed is om mezelf open te stellen en de dingen anders te zien. Ik leer analyseren en oplossingen vinden."
- "Zelfs de mensen om me heen hebben de positieve verandering in mij al opgemerkt."
- "Dus ik heb het proces doorlopen om in contact te komen met de psycholoog. Het was een gemakkelijk proces en het was snel. Er waren geen wachttijden. Er waren geen problemen. Ik denk dat daarheen gaan, praten met een psycholoog die me echt begreep en die wijze woorden van wijsheid had, de reden is dat ik nog steeds leef."

Welzijn Hub

Hoewel er in 2021 een plan was om op beide campussen een fysieke welzijn-hub op te zetten, gaven focusgroepen van studenten aan dat een online welzijn-hub de voorkeur zou hebben en beter zou aansluiten bij hun behoeften. Daarom werd in september 2022 een online welzijn-hub gelanceerd. Dit platform biedt studenten uitgebreide informatie over beschikbare ondersteuning, sociale activiteiten en beantwoordt vragen over hun studie en algemeen welzijn.

Stagebegeleidingsprogramma

In 2022 is hard gewerkt aan het verbeteren van de stage-ervaring voor onze studenten. Financiering uit het NPO-programma is ingezet om de aansluiting op het bedrijfsleven te verbeteren en het proces voor het vinden van stagemogelijkheden te verbeteren door een geavanceerd online interactief platform op te zetten.

Sociale verbinding en interactie

Het creëren van contact en sociale interactie tussen studenten werd cruciaal voor hun welzijn. Als zodanig werd de focus van NPO-activiteiten gewijd aan sociale activiteiten om studenten te helpen zich meer op hun gemak te voelen bij interactie en het ontmoeten van nieuwe mensen, vaardigheden die grotendeels onderontwikkeld waren als gevolg van de Covid-19 lockdown. Gezamenlijk ontbijten met studenten en collega's, winterse buitenvieringen, spelavonden, schilderworkshops, sportevenementen, wellness-sessies en dergelijke hebben succes en acceptatie getoond. Ze blijven een belangrijk NPO-initiatief en zullen lopen tot en met 2023. Hoewel studenten genieten van de activiteiten als ze deelnemen, is het gebrek aan motivatie een moeilijke uitdaging en als zodanig verloopt het NPO-programma langzamer dan verwacht. Door succesvolle en populaire activiteiten in de tweede helft van 2022 te identificeren, hoopt men dat met een betere promotie en herhaling van populaire evenementen het programma een grotere deelname van de studentenpopulatie zal laten zien. In 2023 zullen de werkzaamheden worden afgerond en zullen besluiten worden genomen over het eventueel doorzetten van enkele activiteiten in de reguliere structuurvisie van HTH. De resterende financiële middelen die voor het NPO-programma beschikbaar zijn gesteld, zullen naar verwachting in 2023 worden besteed:

Begroting van 2022

<i>Kalenderjaar</i>	2022
Thema 1: Soepele in- en doorstroom (mbo, hbo en wo)	15.000
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	1111539
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	20.000
Thema 4, 5, 6	0
Totaal	1146539

Bestede

Thema 1: Soepele in- en doorstroom (mbo, hbo en wo)	2.200
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	416.890
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	26.000
Thema 4, 5, 6	0
Totaal werkelijk besteed in 2022	445.090
Totaal te besteden in 2023	701449

2. Onderwijs en Onderzoek

2.1 Opleidingen

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's). Centraal in deze opleiding staat het leren vanuit "customer centricity" perspectief en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe strategieën, businessmodellen en innovatieve hospitable diensten. Studenten, die de masteropleiding met goed gevolg afronden, ontvangen de graad Master of Business Administration in Hospitality Management (MBA.HM).

In september 2021 is het bekostigde Master opleidingsprogramma "Leading Hotel Transformation" (60 EC's) gestart waarbij de focus ligt op sustainability en digital transformatie vraagstukken. Studenten die de Master 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 eindscriptie. In beide opleidingen heeft dit geleid tot (proces)verbeteringen die in 2021 verder uitgewerkt en geborgd zijn in samenspel met de examen- en toetscommissies. In 2022 is begonnen met een uitvraag voor een externe check op het gerealiseerd niveau. Deze check wordt zowel door nationale experts als door experts van THE ICE uitgevoerd.

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 2022 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 ondersteund worden door dezelfde ambtelijk secretaris als de examencommissie. 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. Studenten kiezen 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 oplossingen gedreven, implementeerbare eindproducten die gebaseerd zijn op evidence en best practices. Deze kunnen indien passend tijdens de managementstage worden toegepast. Verdere veranderingen zijn een toespitste focus op de emotional quotient (EQ) en de adversity quotient (AQ) in de ontwikkeling en reflectie van de student. Er zijn video's gemaakt om deze laatste fase te ondersteunen, een succesvolle pilot met peer group coaching wordt nu geïmplementeerd in het programma en zijn er stappen genomen om te garanderen dat de industrie studenten genoeg tijd

gunt om aan hun afstudeertraject te werken. In 2021 is LYCar geëvalueerd en worden vervolgens verbeterpunten doorgevoerd om LYCar nog beter aan te laten sluiten bij de behoeften van zowel de student als het toekomstig werkveld.

De verschillende tracks waren ingesteld om een duidelijkere structuur te bieden aan de studenten en ook beter aangesloten begeleiding. Dit wordt zeker geboden en wordt door de studenten, maar vooral door coaches gewaardeerd. Dit laatste blijkt uit benchmark- en trainingssessies welke georganiseerd worden door het LYCar Office.

Track 1: Stage en onderzoek bij één bedrijf. Het LYCar team ziet dat studenten niet altijd de workshops en peer group coaching sessies kunnen volgen en zo het contact met school verliezen. Een aantal verbeterpunten die al ingevoerd zijn: stage contract waarin staat dat student buiten het werken aan het onderzoeksproject, minstens vier uur per week met school in contact is. Toch vinden studenten dat nog ingewikkeld om af te spreken met hun bedrijf en gaan de bedrijfswerkzaamheden voor. Het LYCar team heeft plannen om nog duidelijker naar studenten, coaches en stagebedrijven te communiceren dat het voor deze studenten van belang is om vooral het eerste blok contact te hebben met hun peer group en coach. De laatste twee blokken zijn alleen update momenten nodig tussen stagebedrijf, student en coach, maar omdat er al een plan van aanpak ligt en is goedgekeurd, kan de student verder zelf aan de slag.

Track 2: Onderzoek bij bedrijf A, stage bij bedrijf B. In het begin had het designteam voor ogen dat studenten hun onderzoek probeerden te koppelen aan hun stagebedrijf. Dat heeft het LYCar team nu losgelaten. Studenten kunnen nu een company project report (onderzoek) schrijven voor bedrijf A en hun Career Portfolio bij bedrijf B.

Track 3: Entrepreneurship. De minor Entrepreneurship verdwijnt vanaf september 2022 en een nieuwe minor komt daarvoor in de plaats. Om te zorgen voor studenten die hun eigen bedrijf willen openen, gaat het LYCar team speciale voorbereidingsworkshops verzorgen. Een plan daarvoor is in de maak.

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

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

Samenvattend:

- Peer Group Coaching is in LYCar doorgevoerd en de studenten worden in groepjes van maximaal zes door hun coach in soortgelijke thema's begeleid. Daarbij zijn verschillende learning communities gestart om een bepaald thema, waarbij studenten een opdrachtgever hebben en een coach, zodat ze door twee partijen begeleid worden.
- Het contract is aangepast voor de industrie, zodat studenten meer tijd kunnen besteden aan hun leren gedurende de stage. Er zijn brochures gemaakt voor de industrie om uit te leggen waar de studenten aan werken en wat de verwachtingen zijn voor alle partijen.
- Succesvolle implementatie van Track 5: Exchange. Deze wordt verder uitgewerkt na de pilot, die nu afgerond wordt.
- Het LYCar team heeft in 2022 gewerkt aan het consolideren van de tracks en aan het uitbouwen van de Entrepreneurship track (Track 3), waarbij extra workshops te volgen zijn door de studenten en een aparte introductiesessie te volgen is in het blok voordat LYCar begint.

Design Based Research implementatie

Studenten denken nu meer na over hoe hun beroepsproduct (advies, object, analyse, uitvoering) geïmplementeerd en geëvalueerd kan worden. Waar het LYCar team nu nog de aandacht op wil richten, is 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 cliënt worden opgeleverd (zoals een research rapport, advies rapport, etc.).

De rollen van commissioner en coach worden duidelijker door het implementeren van de learning communities. Research Centre commissioner is dan de opdrachtgever. Het LYCar team heeft de grading rubric aangepast, zodat er formeel ook een extra borging is dat de student de kennis van het onderzoek deelt met opdrachtgever en dat de opdrachtgever tevreden is. Op deze manier blijft de student ook beter contact houden met de industrie en/of Research Centre als opdrachtgever.

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 meer professionele rapportage voor kennisdeling. Ook reflecteren de studenten nu meer op hun EQ en AQ. Het verbeterpunt hier is dat de Career Portfolio nog meer als bewijsvoering van hun ontwikkeling moet dienen in plaats van 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.

Het LYCar team heeft als course change request aangegeven om in de Proposal fase de Career Portfolio en het Company Project report uit elkaar te halen als assessment. Nu staat dat in één rapport en studenten besteden nog niet genoeg aandacht hieraan. Daarbij wordt het in de eindfase als twee aparte elementen gezien. Het moment dat de studenten klaar zijn met hun Career Portfolio planning en hun Company Project planning is verschillend per track.

Dissemination of knowledge & stakeholders

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

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: nu dus met Monday.com;
- Assessor handleiding en standaardisatie beoordelingsproces; verbetering hier is nog de alignment tussen assessoren en directe feedback op discussiepunten waar het Research Centre en onderzoekdocenten een rol spelen. Benchmarks en rapportage na benchmarks zorgt voor steeds beter op elkaar aansluiten. Een standaardcheck met het Research Centre blijft noodzakelijk in het waarborgen van het eindniveau van het onderzoek. Daarbij houdt het LYCar team steeds voor ogen dat het toegepaste wetenschap is.

Verbeterpunten:

- Proces en administratie via Monday.com. Zo kunnen alle stakeholders in real-time zien welke coach is toegewezen aan student, welke assessor er is toegewezen bij de event, welke datum, tijd, locatie de event plaats vindt met welke andere peers, wat de onderwerpen zijn, welke momenten van kennisdeling (acts of dissemination) zijn uitgevoerd. Studenten die de benodigde EC's nog niet hebben om met LYCar te starten of nog geen onderwerp of stage hebben, worden al wel begeleid en mogen het blok erna beginnen met LYCar.
- Myhotelschool, het LMS, waar alle informatie van de course opstaat, gaat vernieuwd worden met input van studenten en coaches. Nu is niet altijd duidelijk waar iets te vinden is. Het wordt zo gestructureerd dat het de learning journey van de studenten vertegenwoordigt, vanaf de voorbereidings- tot executiefase.
- LYCar Event is nu een vaste datum in de kalender, zodat alle stakeholders daar rekening mee kunnen houden en het aansluit op de Graduation Ceremony.
- Het LYCar team heeft een verzoek ingediend voor een externe examiner om zo spotchecks te doen in het examineringsproces.

Curriculum innovatie

Het curriculum in het BA-programma wordt herzien; de leerdoelen worden geherstructureerd en opnieuw gegroepeerd. Dit leidt tot nieuwe vakken en een nieuwe verdeling van studiepunten. De blauwdruk van het herziene curriculum is in 2019 goedgekeurd door de CDC en wordt in fases geïmplementeerd.

Na de introductie van een herzien afstudeertraject (LYCar 20) en een nieuw semester in jaar 3 (Business Transformation Analysis en Solutions) in 2021, werd in februari 2022 het nieuwe jaar 1 geïntroduceerd. De student journey heeft centraal gestaan in het nieuwe ontwerp; de studiebelasting per blok is zorgvuldig getoetst. Verder is gekozen voor een minder geïntegreerde samenstelling van de vakken; er is gekozen voor vakken met een duidelijke inhoudelijke focus in jaar 1. Geïntegreerde vakken volgen later in het

curriculum. Dit strookt met de opzet van het curriculum waarbij gestreefd wordt naar een hoger niveau van complexiteit naarmate de student verder vordert in het curriculum (AUCOM-i model, Bulthuis 2021).

Een verdere wijziging is dat gekozen is voor een grotere nadruk op individuele toetsing; in de vorige opzet van jaar 1 waren er veel groepstoetsen. Ook is er meer aandacht voor assessment for learning en assessment as learning terwijl er minder summatief wordt getoetst.

Qua inrichting van jaar 1 was er een significante wijziging in de shift van het talenonderwijs naar jaar 1. Zowel de tweede vreemde moderne talen als het Engels onderwijs vinden nu grotendeels plaats in jaar 1. Hiermee wordt een betere leerlijn binnen de talen beoogd door het vak continu aan te bieden in plaats van verdeeld over verschillende jaren. Verder is gekozen voor een nieuwe structuur voor het praktijkonderwijs waarbij studenten afwisselend een week praktijk- en een week theorieonderwijs volgen in hun tweede semester.

De nieuw ingevoerde vakken worden nauwkeurig geëvalueerd en de student journey wordt gemonitord. De intentie is om na afloop van de eerste ronde jaar 1 vakken te kijken of er eventueel aanpassingen nodig zijn in het nieuwe jaar 1. De toetscommissie monitort de toetsresultaten van de nieuwe vakken. Verder wordt ook de impact van de nieuwe vakken en structuur op het bindend studieadvies (RDP) in de gaten gehouden.

2.2 Praktijkonderwijs

Voor het praktijkonderwijs in Food & Beverage (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 Banqueting afdeling beschikt de Hotelschool ook over een Event Office; zij verzorgen in samenwerking met de diverse F&B-outlets de grotere evenementen en de reguliere interne evenementen zoals Open Dagen en Selectiedagen.

Zoals in het jaarverslag 2021 stond vermeld zijn de afdelingen Banqueting en Event Office samengevoegd; dit zorgt voor een meer efficiënte en betere samenwerking. Pxier is een event management softwareprogramma 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 kostprijsberekeningen 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 en apparatuur, maar ook maatschappelijke ontwikkelingen, zijn belangrijke thema's.

Nadat de complete renovatie van campus Den Haag was gerealiseerd zijn er weer plannen gemaakt om met de afdelingen Rooms Division en Food & Beverage een gezamenlijk restylingsproject te ontwikkelen voor de receptie en Les Saveurs op campus Amsterdam. Nadat het ontwerp was goedgekeurd is deze verbouwing na de zomer gestart. Dit kon tijdens de reguliere onderwijsweken plaatsvinden omdat vanwege de start en transitie van het nieuwe curriculum maar de helft van het reguliere aantal studenten beschikbaar was voor de praktijk outlets. De entree en receptie van de school hebben nu een compleet andere en warmere uitstraling die qua stijl overloopt in het daarnaast gelegen Les Saveurs, wat nu met een nieuw F&B-concept een geheel vormt.

De F&B-afdeling is gestart met een food truck project; het is de eerste "rijdende" F&B-outlet, het concept draagt de naam STREATS. De food truck levert een grote bijdrage aan de SDG's en gaat altijd met een project doel op pad. Studenten krijgen een opdracht om met een voorstel te komen. Als dit positief wordt beoordeeld mogen de studenten de opdracht onder begeleiding uitvoeren; enkele voorbeelden zijn; aanwezig met geredde groenten tijdens bevrijdingsdiner op de Dam in Amsterdam, op opvanglocatie koken voor vluchtelingen uit Oekraïne, aanwezig met ontvangst amuses tijdens Michelin sterren uitreiking voor het DeLaMar theater in Amsterdam en gestationeerd tijdens de Food Inspiration Days in Veghel met plantaardige gerechtjes.

In de zomer is een aantal collega's met een groepje studenten naar Bali geweest voor het IN2FOOD project. Zij hebben daar ook met andere Europese scholen lokale educatie in Food Waste Management verzorgd. Door intense samenwerking met het research center is vanuit het Erasmus fonds een grant

verkregen om hierin te participeren. Op beide campussen zijn watertaps geïnstalleerd, aangesloten op de waterleiding waar studenten en medewerkers "gratis" gekoeld plat of bruisend water kunnen tappen. Hiermee levert HTH een mooie SDG-bijdrage aan een gezonde manier van drinken; tevens geen plastic petflesjes en CO2-uitstoot meer van vervoer door leveranciers die voorheen water leverden. In de keukens heeft er in samenwerking met het bedrijf Orbisk een pilot plaatsgevonden om voedselafval tegen te gaan. Orbisk ontwikkelde 's werelds eerste volledig geautomatiseerde voedselafvalmonitor. De groene afvalbak van een outlet wordt uitgerust met een weegschaal en een smart camera. De camera gebruikt een beeldherkenning algoritme dat ingrediënten in verschillende bewerkstadia uit het beeld kan herkennen. Inspanningsloos registreert deze machine wat voor en hoeveel voedsel er verloren gaat, maar ook wanneer en waarom.

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 toe in de praktijksituatie 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 zo'n team zijn van extra toegevoegde waarde in het leerproces

Hotelaccommodaties

Skotel Den Haag en Skotel Amsterdam beschikken over respectievelijk 21 en 20 hotelkamers ten behoeve van het praktijkonderwijs in het eerste en tweede jaar. Deze hotelkamers zijn ingericht door verschillende internationale hotelketens. De hotelkamers dienen als trainingsomgeving voor de studenten om ervaring binnen de afdeling Rooms Division op te doen. De hotelkamers staan ter beschikking van zowel interne als externe gasten en kunnen geboekt worden via de eigen website van het Skotel (skotel.nl) of via de online travel agencies (OTA's) Booking.com en Expedia.

Na een periode van twee jaar waar de activiteiten gedurende de zomer zeer minimaal waren, zijn dit jaar weer de leden van The Hague Academy of International Law te gast geweest; zij hebben gebruik gemaakt van de studentenaccommodatie in Skotel Den Haag. In totaal waren er 319 gasten met een totale omzet van EUR 164.000. In Amsterdam is er, net als andere jaren, accommodatie geboden aan de studenten van het Fast Track programma.

Door Covid-19 zijn de beide hotels in 2022 wederom een aantal weken gesloten geweest, maar minder dan in de afgelopen twee jaar. De bezettingspercentage en omzet zijn daardoor weer gestegen naar een meer normaal/gewenst niveau.

- De bezetting in Skotel Amsterdam steeg van 27% in 2021 naar 63% in 2022 met een bijbehorende kameromzet van EUR 133.000 in 2021 naar EUR 462.000 in 2022.
- In Den Haag steeg de bezetting van 36% in 2021 naar 45% in 2022 en steeg de kameromzet van EUR 211.000 naar EUR 459.750.

2.3 Mediatheek

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

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

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

Professioneel en academisch opgeleide informatiespecialisten ondersteunen en adviseren bij het proces van het doen van onderzoek in verschillende fases van de studies. Ze ontwerpen online onderwerpgidsen en tutorials, geven workshops en lessen in informatievaardigheden en bronvermelding in alle fasen van de studie.

De huidige collectie is gespecialiseerd in informatie over de nationale en internationale gastvrijheidsindustrie en de hotellerie in het bijzonder en sluit aan op alle overige onderwerpen van het curriculum. Studenten en medewerkers hebben via de website van de mediatheek wereldwijd toegang tot alle aangeboden, actuele, geordende, informatieve en relevante collectie digitale materialen waaronder academische en populaire tijdschriften, hospitality, business, economische, en statistische databanken, repository van praktijk stageverslagen, afstudeerrapporten en publicaties van lectoren en leden van het Research Centre.

De mediatheek is opgenomen in de nieuwe afdeling Education and Research Support (ERS) eind 2022. De teams van de mediatheek en de manager ERS werken aan de nieuwe samenstelling en nieuwe rollen binnen de afdeling.

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

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

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

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 2022 een omvang van 9,6 FTE (inclusief 1,0 vacant), is verantwoordelijk voor het onderzoek en heeft de volgende focusgebieden:

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

In juli 2022 is de nieuwe Lector Technological Innovation in Hospitality aangesteld. De lector Hospitality, Happiness & Care wordt begin 2023 vervangen door een lector op het gebied van Hospitality and Hospitable Behaviour.

Ontwikkelingen 2022

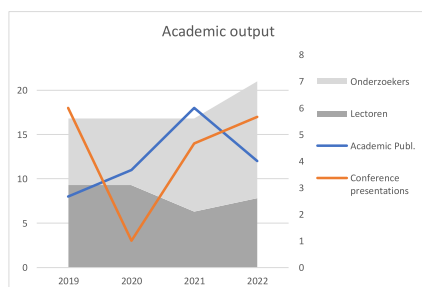
In 2022 hebben de onderzoekers van de HTH gewerkt aan twee Erasmus+ projecten: het project *Resolving A Societal Challenge: Interdisciplinary Approach Towards Fostering Collaborative Innovation in Food Waste Management (IN2FOOD)* is van start gegaan, in een consortium met de Universiteiten van Gent en Tampere, en vijf Indonesische universiteiten (Universitas Katholik Parahyangan, Bina Nusantara University, Universitas Prasetiya Mulya, Ma Chung University en Universitas Pembangunan Jaya) en is onder leiding van de HTH een zomercursus voor studenten uit de deelnemende landen op Bali georganiseerd. Het tweede Erasmus+ project is in januari 2022 van start gegaan: *Transformative Hospitality Education through Tech Abilities: a blueprint for creating immersive (learning) experiences (THETA)*, in samenwerking met TU Dublin, Haagse Helia University of Applied Sciences en de Universitat de les Illes Balears. HTH heeft de leiding over het sub-project voor de ontwikkeling van AR/VR-prototypen voor educationeel gebruik. Tevens is een RAAK-subsidie toegekend voor het internationaliseren van de City Hospitality projecten ('RAAK Richting Europa').

Het derde Hospitality Research Symposium over 'Impact' is op 9 en 10 juni gehouden op de campus Amsterdam. De bijeenkomst was opnieuw succesvol, zowel in deelnemersaantal (140) als in tevredenheidsscore (satisfied-very satisfied).

Onderzoeksoutput 2022

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	2022
A. Academic Publications	11	8	8	11	18	12
B. Trade Journal Publications	11	11	7	7	5	8
C. Participation in Academic Conferences	9	14	18	3	14	17
D. Presentations and workshops for professionals	23	42	28	17	27	31
E. Contracted projects (i.e. derde geldstroom)	€ 91.583	€ 35.743	€ 27.094	€ 42.500	€ 2.724	€ 1.955
F. Grants and funding awarded (i.e. tweede geldstroom)	€ 37.500	€ 263.086	€ 533.584	€ 331.435	€ 157.959	€ 40.000
G. Citations	473	419	572	680	337	468
H. Mentions in the news (i.e. others speaking about us)	38	57	24	8	7	10
I. Students participating in research projects	19	32	145	144	76	46
J. Membership of journal boards, professional field committees, PhD committees etc.	12	11	6	5	2	10



In 2022 zijn 12 academische publicaties verschenen, minder dan de piek van 18 in 2021. De nieuwe academische output zoals deze blijkt in congresdeelnames is toegenomen tot 17, wat vertrouwen geeft voor het verhogen van de publicatietarget voor 2023.

Jaaroverzicht

Vooral 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 2022 samengesteld. Dit overzicht is te vinden op <https://cms.hotelschool.nl/storage/media/HTH-Hospitality-Research-Centre-Yearly-Overview-2022.pdf?v=1671095149>.

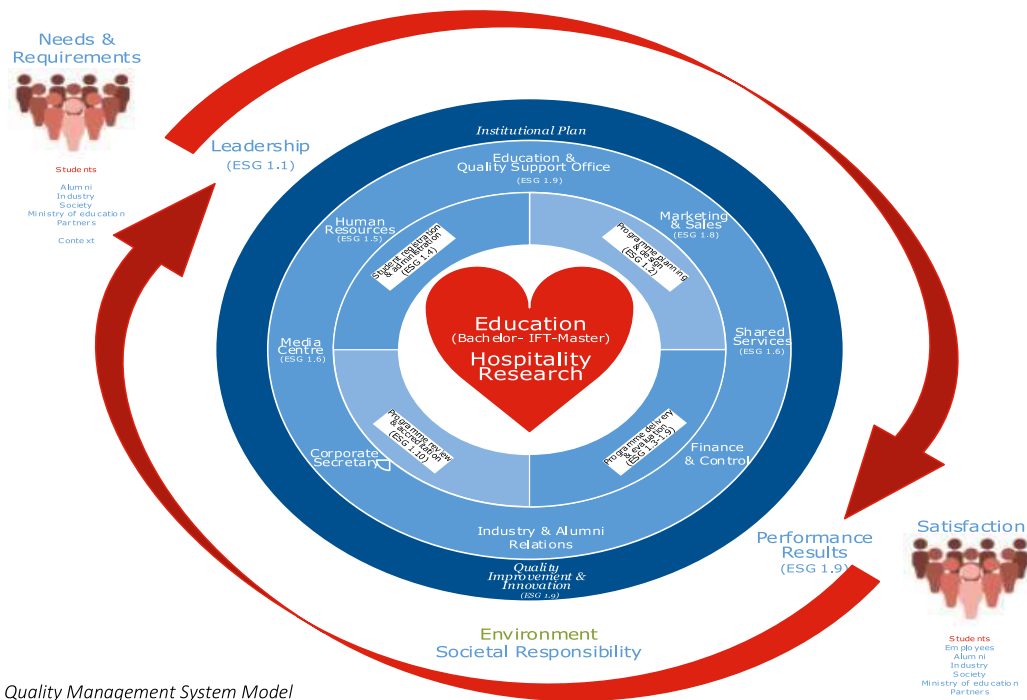
In 2023 worden, met name met de nieuwe lectoren, een verdere toename van de productie en de zichtbaarheid op het gebied van technologie (waaronder Robotica) verwacht.

2.6 Professioneel 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 2022 is duidelijkheid gekomen over financiering. Daarmee zijn programma, procedures, toelatingseisen en assessment criteria verder gedefinieerd. Tevens is de werving van kandidaten gestart aan de deelnemende hogescholen, al is aan de HTH in afwachting van interne besluitvorming deze werving vooralsnog passief geweest.

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.

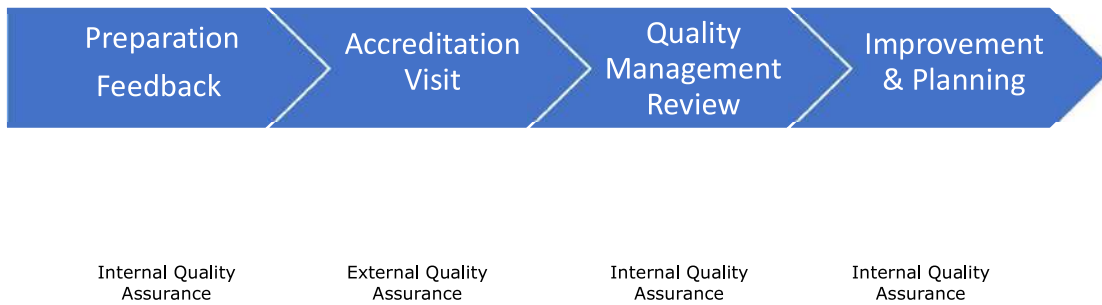


Quality Management System Model

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



	Institutional	Programme (education&research)	Department	Course	People		
P L A N	Institutional plan					4 year	
	Policies	Policies	Policies			3 year	
	Multi-annual budget	Project overview	Project overview		Career develop. plan	3 year	
	Regulations/procedures	Regulations/procedures (e.g. Education & Examination Regulation - EER)	Regulations/procedures	Regulations/procedures	Regulations/procedures	yearly	
	Framework letter & HTH year plan		Year plan (incl. budget)	Course set-up, budget and syllabus	Planning meeting	yearly	
D O	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 multi-annual budget Ranking / Accreditation	Vertical & horizontal alignment and achievement intended learning goals Benchmarks / mid-term audits/Accreditations / NSE Study success report	Departmental surveys /internal process audits Departm. dashboard Progress 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 Man. Team, Masters Man. Team	Progress meeting managers with BoD/Man. Information letter	Core team meetings	Dialogue and performance meetings	Quarterly	
C H E C K	Impact of forces driving change on Hotelschool The Hague and its stakeholders 'What is happening outside Hotelschool The Hague?' (Opportunities & Threats)						Yearly
	Snapshot Governance (S&W)	Quality Programmes (S&W) Quality Research (S&W)	Snapshot Organization Snapshot Compliance	Quality Courses (S&W)	Snapshot Staff (S&W) Snapshot Culture (S&W)	Yearly	
Management Review (ACT)						yearly	
HTH Business & Quality Management Cycle				Version 2.0			
Information available at the QMS worksite				10 November 2021			



In 2022 zijn de initiatieven om de betrokkenheid van studenten te verbeteren voortgezet en vast onderdeel van de quality management cycle geworden:

- Heart-to-Heart meetings waar studentvertegenwoordigers van de Student Councils, Co-Determination 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 opgelost worden.

De course evaluaties zijn per januari 2022 intern verzorgd. Hiervoor is gekozen met het oog op grotere flexibiliteit. De software voor de evaluaties wordt geleverd door Evalytics. De nieuwe Quality Officer heeft een aantal structurele verbeteringen doorgevoerd in de course evaluations. Samen met het Bachelor Management Team wordt gewerkt aan het sluiten van de feedback loop. Course teams wordt gevraagd een zelfreflectie rapport in te vullen en te bespreken met de betreffende manager.

De aandacht die besteed wordt 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 versterkt wordt.

2.8 Kwaliteitsafspraken 2019-2024

De rapportage over de kwaliteitsafspraken heeft als doel verantwoording af te leggen aan de NVAO en ministerie van OCW. Het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de student experience staat centraal in de initiatieven en aandachtspunten van Hotelschool Den Haag. De focus ligt op zes thema's uit de Kwaliteitsafspraken:

Deze thema's zijn onderverdeeld in 13 projecten die zich richten op het verbeteren van specifieke aspecten van de studentervaring en het onderwijs. Enkele voorbeelden van projecten zijn het verbeteren van het toetsingsbeleid, het ontwikkelen van een talentprogramma voor studenten en het vergroten van de internationalisering van het onderwijs.

	High Tech	High Touch
1. Intensify & small-scale education	Blended learning	Real-life cases Sustainable Development Goals (incl. Think Tank)
2. More and better coaching of students		Increase customised 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	Invest in virtual learning & sharing environment	
6. Further professionalisation of lecturers/instructors	Customised learning development	Extra time for professionalization and learning communities

Om ervoor te zorgen dat deze projecten succesvol worden uitgevoerd, is een PDCA-cyclus geïmplementeerd. Dit houdt in dat regelmatig wordt geëvalueerd of de doelstellingen worden behaald en indien nodig wordt er bijgestuurd. De projectleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van elk project en rapporteren aan het Bachelor Management Team (BMT). Het BMT bespreekt de voortgang van de projecten tijdens de reguliere Planning & Control voortgangsgesprekken met het College van Bestuur.

Highlights 2022

In 2022 zijn er verschillende belangrijke ontwikkelingen geweest om de kwaliteit van het onderwijs en de student experience verder te verbeteren. Hieronder volgt een overzicht van de highlights:

- **Blended Learning:** Hotelschool Den Haag heeft hi-tech elementen zoals AI en VR geïntegreerd in het onderwijs. Dit past bij de nadruk op innovatie en technologie van de school.
- **Real-life cases:** Er zijn meer real life cases ontwikkeld voor de minoren en studenten zijn betrokken bij de co-creatie hiervan.
- **SDG:** Er zijn drie belangrijke projecten in ontwikkeling om duurzaamheid te bevorderen en alle duurzaamheid-gerelateerde projecten in de hele school zijn op elkaar afgestemd.
- **Increased Customised Student Support:** Er is een office opgezet om studentenondersteuning op maat te bieden.
- **Improvement placement experience:** Er is een office voor stagebegeleiders geïstitutionaliseerd om studenten te ondersteunen bij het vinden van en het halen van het maximale uit hun stage.
- **Learning Community Student Success:** Er zijn verschillende sessies uitgevoerd om studenten weer on track te krijgen en hen te ondersteunen bij hun studievoortgang.
- **LYCar Knowledge sharing:** LYCar, Premaster en Master studenten hebben deelgenomen aan het HTH 3rd International Research Symposium om kennis te delen en te leren van experts.

- Premaster & Minors: De Future of Digital minor kreeg groen licht en bevindt zich momenteel in de laatste ontwikkelingsfase, terwijl het internationale uitwisselingsprogramma werd geïmplementeerd om studenten de mogelijkheid te bieden internationale ervaring op te doen.
- The Extra Mile: De verschillende extra mile clubs zijn gepromoot naar studenten en docenten om hun betrokkenheid bij de school en hun persoonlijke en professionele ontwikkeling te bevorderen.
- Hotelschool Everywhere: De eerste drie academische modules werden voltooid en zullen worden gelanceerd op de bèta-website om deelnemers te voorzien van flexibele en online leermogelijkheden.
- Customized Learning Development for Professionals en Extra Time Professionalism & Learning Communities: Er is een HTH-learning kalender met meer dan 20 leerinitiatieven ingesteld om de professionaliteit van docenten en instructeurs te verbeteren en hen te ondersteunen bij hun werkzaamheden.

Kwaliteitsafspraken begrotingsevaluatie

In 2022 bedroeg de begroting in FTE 946.000 euro (gelijk aan 10,5 FTE), terwijl de werkelijke FTE-realisatie 928.628 euro bedroeg. Hieruit blijkt dat de FTE-realisatie 1,8% lager was dan begroot. De begrote extra beschikbare investering bedroeg 309.000 euro, terwijl het werkelijke extra geïnvesteerde bedrag 312.090 euro bedroeg. Dit betekent dat het extra geïnvesteerde bedrag 1,0% hoger was dan begroot. In totaal werd 1.255.000 euro begroot voor kwaliteitsprojecten in 2022, terwijl de totale werkelijke realisatie en investeringen 1.240.718 euro bedroeg. Dit betekent dat er een verschil was van -1,1%.

Kwaliteitsafspraken: 2019 tot 2022

Sinds de start van de kwaliteitsafspraken bedroeg de begroting in FTE 2.809.000 euro (gelijk aan 31,2 FTE), terwijl de werkelijke FTE-realisatie 2.662.417 euro bedroeg. Dit betekent dat de FTE-realisatie 5,2% lager was dan begroot. De begrote extra beschikbare investeringen bedroegen 431.000 euro, terwijl de werkelijke extra investeringen 462.190 euro bedroegen. Hieruit blijkt dat het extra geïnvesteerde bedrag 7,2% hoger was dan begroot. In totaal werd er 3.240.000 euro begroot voor kwaliteitsprojecten, terwijl de totale werkelijke realisatie en investering 3.124.607 euro bedroeg. Dit betekent dat er een verschil was van -3,6%.

Voortgangsbewaking

HTH bewaakt op verschillende manieren de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Voor het Bachelor Management Team maken de kwaliteitsafspraken deel uit van de reguliere Business & Quality Management Cycle met het College van Bestuur. Daarbij is er om de ontwikkeling van de projecten nauwlettend te volgen, een Quality Supervisory Team (QST) gevormd, bestaande uit een bachelor program manager, een educational advisor en een docent. Samen met de 13 projectleiders en 13 deelnemende studenten uit de student councils, worden de kwaliteitsprojecten besproken tijdens twee inspiratiedagen gedurende het jaar. Conform de richtlijnen van de NVAO om de resultaten van de kwaliteitsafspraken ook met medewerkers en studenten op brede schaal te bespreken, werden dit jaar studenten en docenten uitgenodigd voor de inspiratiedagen. Deze inspiratiedagen vonden respectievelijk plaats op 18 mei 2022 (campus Den Haag) en 13 oktober 2022 (Campus Amsterdam). De dagelijkse opvolging van de projecten

	Total Investment Budgeted	Total Investment Spent	Budget Variance	Qualitative Assessment
T1P1 Blended Learning	143,000	138,643	-3.0%	A
T1P2 Real Life Cases	90,000	89,207	-0.9%	AA
T1P3 Sustainable Development Goals	120,000	120,689	0.6%	AA
T2P4 Increased Customised Student Support	106,000	105,438	-0.5%	A
T2P5 Improving Placement Experience	90,000	89,207	-0.9%	A
T3P6 Learning Community Student Success	70,000	70,189	0.3%	AA
T3P7 LyCar Knowledge Sharing	36,000	35,549	-1.3%	AAA
T4P8 Premaster and Minors	45,000	44,939	-0.1%	AAA
T4P9 The Extra Mile	115,000	111,774	-2.8%	AAA
T4P10 Customised English Training	No longer Applicable	No longer Applicable	No longer Applicable	No longer Applicable
T5P11 Hotelschool Everywhere	202,000	199,874	-1.1%	AA
T6P12 Extra Time Professionalization & Learning Communities	118,000	115,366	-2.2%	A
T6P13 Customized Learning Development	120,000	119,843	-0.1%	A
	1,255,000	1,240,718	-1.1%	

Qualitative Assessment Grades

AAA: All goals planned were achieved

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

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

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

C: No substantial goals were achieved

wordt gemonitord door de projectleiders via een projectsysteem (Monday.com). Het voordeel van het Monday.com-systeem is de transparantie met betrekking tot de budgettering, planning, voortgang, zelfevaluatie en feedback van elk projectteam. In feite helpt het systeem de workflows voor elk project vorm te geven, maakt het aanpassingen mogelijk aan veranderende behoeften of uitdagingen, maakt de samenwerking tussen de projectteams mogelijk en is het volledig transparant, zodat de QST en de projectleiders de voortgang van elk project op elk moment kunnen bekijken. Met andere woorden, het systeem maakt constante controle en toezicht op de projecten mogelijk.

Project 1: Blended Learning

Dit project richt zich op het gebruik van Hi Tech in het onderwijs van HTH. Gedurende het jaar werden twee medewerkers aangetrokken om de integratie van blended learning te versnellen in 70% van de courses van jaar 1 en jaar 2. Deze courses werden ontworpen en operationeel gemaakt in samenwerking met vakinhoudelijke deskundigen om actief leren te bevorderen en studenten meer succes te laten behalen. Het jaar werd ook gekenmerkt door projecten die gebruikmaken van AI en VR voor onderwijsdoelinden.

Afwijkingen: De cursus e-didactiek voor personeel en het Performance Management System voor het 1^e jaar praktijkonderwijs lopen nog.

Aanbevelingen: De implementatie van de cursus e-didactiek voor personeel en het Performance Management System voor het 1^e jaar praktijkonderwijs versnellen in 2023.

Project 2: Real Life Cases

Voor de minoren en voor andere courses werden real life cases ontwikkeld, die bijdragen aan significant leren tijdens de student journey. Studenten werden betrokken bij de co-creatie. Doel was om in 2022 143 EC's (van de 240) daadwerkelijk van real life case content met (volledige of beperkte) interactie met de industrie te voorzien. Eind 2022 is dit gerealiseerd voor 195 EC's.

Afwijkingen: Voor dit project zijn geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: Evalueren hoe docenten, instructeurs en studenten verder kunnen interacteren en waardevolle uitwisselingen kunnen hebben met case bedrijven. Een monitoringsysteem ontwerpen om de uitvoeringskwaliteit en de impact van dit project op het leren van studenten te waarborgen. Daar in september 2023 het vernieuwde bachelor programma van start gaat zal er een hernieuwde analyse gemaakt dienen te worden.

Project 3: SDG's Sustainable Development Goals

Gedurende het jaar werd aan de volgende projecten gewerkt binnen de SDG-community:

-The Green Belt: Een curriculum initiatief. Het curriculum van het Skotel (internaat) is herzien om een "green belt" in te voeren; een competitief en positief platform om duurzame verandering creëren met wekelijkse uitdagingen; een geïntegreerde kijk op hospitality management.

-'Edible' Campus: Een curriculum en gemeenschapsinitiatief. Opties bekijken voor het creëren van een eetbare campus op beide campussen; Project kan verticale landbouw, kas en introductie van een tuin outlet omvatten.

-Manifest voor wonen: Een initiatief voor een manier van leven gebaseerd op groene waarden, waaronder het vertellen van verhalen en transparantie op de campus over de dingen die we doen; de school als een actieve speelplaats voor testen en onderzoek; het herzien van de reis van de student zoals in de stage, het aanmoedigen van lokaal vrijwilligerswerk gekoppeld aan sociale ondernemingen.

Afwijkingen: Voor dit project zijn geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: Intensiveren van de uitvoering van de "Edible" Campus.

Project 4: Increased Customized Student Support

Het uiteindelijke doel van dit project is het verbeteren van het studententraject met behulp van toegewezen getrainde tutores voor alle vier de leerjaren. Gedurende het jaar werd een budgetplan voor een tutorbureau voor studentenondersteuning gepresenteerd. Feedback van belanghebbenden (tutores & studenten) werd verkregen, duidelijke documentatie over taken en verantwoordelijkheden voor het coördinatieteam gecreëerd, verticale afstemming & afstemming met andere cursussen (iHR & Leiderschapsvaardigheden) gestart, en schriftelijke documentatie met duidelijke SOP gecreëerd. Er wordt gewerkt aan een vereenvoudigde leeranalyse.

Afwijkingen: Ondanks een wijziging van projectleider zijn er voor dit project geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: De goedkeuring van een tutor office bespoedigen en een buddy systeem en verbeterde communicatie met Skotel (waar 1e jaars studenten hun HTH-journey beginnen met on-campus wonen) institutionaliseren.

Project 5: Improvement placement experience

In de loop van het jaar werden speciale dedicated placement tutors aangesteld. Het project zal doorgaan met zijn doel om een succesvol stagebegeleidersprogramma te implementeren met betrekking tot
1: verbetering van de voorbereidingsfase;
2: verbetering van de informatievoorziening en ondersteuningsplatforms;
3: verbetering van de relaties met bedrijven en de industrie.

Afwijkingen: Het project kende een verandering in de projectleider waardoor de InterVision-werkset vertraging opliep.

Aanbevelingen: De implementatie van de InterVision-werkset bespoedigen.

Project 6: Learning Community Student Success

Dit project is erop gericht vertraagde studenten te helpen weer op het goede spoor te komen en van medestudenten te leren hoe zij hindernissen kunnen overwinnen bij het slagen voor de moeilijkere vakken in het curriculum. Gedurende het jaar werd het volgende geïmplementeerd: houden van consultaties en peer-to-peer sessies, organiseren van extra ondersteuningssessies voorafgaand aan examens, monitoren van resultaten, slagingspercentages en bachelor return rate. Proef voorstellen van doelen in RSM programma.

Afwijkingen: Geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud werden waargenomen voor dit project.

Aanbevelingen: De komende twee jaar zal het projectteam het volgende implementeren: nieuw online Studiesucces Team platform, extra consultaties/Q&A & aanvullende ondersteuningssessies, uitvoeren Back on Track Lycar-20, ondersteuning voor uitgefaseerde courses en overgang naar nieuwe curriculum begeleiden, vervolg RSM-programma, belonen van beste academische prestaties, verbeteren van studiesucces rapportage (inclusief Welzijn) en invoeren Learning Analytics.

Project 7: LYCar Knowledge sharing

Het primaire doel van dit project is het verhogen van de kwaliteit van 'design-based' onderzoek door studenten in hun laatstejaars LYCar-scripties, met de nadruk op disseminatie. In de loop van het jaar werd het volgende uitgevoerd: LYCar International ExchangeTrack 5; verspreiding via HBO Kennis Bank; HTH 3rd International Symposium met studenten van LYCar, Pre-master/Master/MBA postersessies; opdracht onderzoek met Minor-LYCar koppeling; beoordeling potentiële working papers met LYCar-Research Centre koppeling; verkenning kennisdeling naar een internationaal publiek via EuroCHRIE.

Afwijkingen: Voor dit project zijn geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: Een monitoringsysteem ontwerpen om de implementatiekwaliteit en het effect op het leren van studenten van LYCar Kennisdeling te waarborgen.

Project 8: Premaster & Minors

Het doel van dit project is studenten de mogelijkheid te geven te werken aan hun 21st century vaardigheden en een solide basis te ontwikkelen om door te stromen naar LYCar met de nodige vaardigheden en kennis in het gebied van hun voorkeur. Gedurende het jaar werd een uitwisselingsprogramma met drie internationale instellingen als proef ingesteld. Een nieuwe minor, de Future of Digital, bevindt zich in de laatste ontwikkelingsfase.

Afwijkingen: Voor dit project zijn geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: De Minor Future of Digitalization in het komende studiejaar lanceren en de toelatingscriteria voor de premaster verder evalueren en de integratie met het HTH Research Centre verbeteren.

Project 9: The Extra Mile

De belangrijkste focus van dit project is het creëren van activiteiten die de kennis en ervaringen van de student verbreden met betrekking tot hospitality gerelateerde kennis & vaardigheden, studentennetwerk en leiderschapsvaardigheden.

Gedurende het jaar worden 13 door studenten gestuurde Extra Mile-activiteiten voortgezet, 1 nieuwe Extra Mile-activiteit moet worden goedgekeurd (Book Club) en 1 nieuwe Extra Mile-activiteit staat op stapel (Strategy Game) waarbij 17 medewerkers als coach betrokken zijn. De promotie van Extra Mile-activiteiten onder medewerkers en studenten werd ook geïntensiveerd.

Afwijkingen: Voor dit project zijn geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: De clubs evalueren in termen van activiteiten, deelname en impact op de studentenreis.

Project 10: Customized English training is afgerond in 2021.

Project 11: Hotelschool Everywhere

Dit project sluit niet alleen aan bij de High Tech ontwikkelingen van HTH, maar ook bij de High Touch ambities van de school. Het doel van dit project is toekomstbestendig onderwijs te leveren waarbij de volledige HTH community kan bijdragen, delen en samenwerken via online leren dat de internationale arena van bedrijven of andere instellingen overspant en mogelijkheden creëert voor levenslang leren. Gedurende het jaar werden drie modules voltooid en de bètaversie van het Hotelschool Everywhere-platform bevindt zich in de laatste ontwikkelingsfase.

Afwijkingen: Voor dit project zijn geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: De ervaringen opgedaan met dit project hebben nu reeds waardevolle input gegeven voor het ontwikkelen van Life Long Learning in de toekomst. Aanbeveling is te overwegen de komende twee jaar de focus meer te verschuiven naar de studenten en medewerkers.

Project 12: Customized Learning Development for Professionals en Project 13: Extra Time Professionalism & Learning Communities

Het doel van deze projecten is om alle medewerkers te blijven ontwikkelen om in te kunnen blijven spelen op toekomstige ontwikkelingen. Gedurende het jaar is de HTH-Leerkalender gelanceerd. De kalender biedt meer dan 20 leerinitiatieven waarmee medewerkers hun leermogelijkheden kunnen aanwakkeren in lijn met de strategische doelen van de organisatie en de HTH Learning policy. Het HTH Learning team organiseerde ook twee klankbordsessies met medewerkers om feedback te krijgen op het aanbod in Academisch jaar 2022-2023. De belangrijkste uitkomst was een behoefte aan training op het gebied van Digitale vaardigheden, Brain based teaching, Social mediatraining, Team-coaching en (Hospitality) Onboarding. Al deze initiatieven zijn goed vertegenwoordigd in het aanbod voor medewerkers in AY2223 en dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Ook zijn bijeenkomsten gepland met vertegenwoordigers van HR, IT, Marketing en de digitale onderwijsadviseur om de opzet en het platform van een HTH Learning Academy te bespreken. De start van de inrichting van de HTH Learning Academy is doorgeschoven naar de eerste helft van 2023.

Afwijkingen: Voor dit project zijn geen materiële afwijkingen in tijd en inhoud geconstateerd.

Aanbevelingen: De afstemming met het HTH Managementteam en het HR-team versterken, rekening houdend met de prestatiecyclus om de ontwikkelbehoefte van medewerkers af te stemmen.

Tussentijdse beoordeling van de Kwaliteitsafspraken

Na het aanleveren van additionele budget informatie over de jaren 2023 en 2024 berichtte de NVAO op 20 oktober 2022 het volgende: *'met dit bericht laat ik u dan ook met genoeg weten dat uw jaarverslag 2021 nu goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. Daarmee voldoet uw instelling aan beide criteria uit het protocol.'*

Euros are in Thousands		2019		2020		2021		2022		2023		2024	
		Budgeted	Actual	Budgeted	Actual	Budgeted	Actual	Budgeted	Actual	Budgeted	Forecast	Budgeted	Forecast
Intensify & small-scale education		€ 126	€ 105	€ 126	€ 174	€ 198	€ 185	€ 353	€ 349	€ 398	€ 412	€ 428	€ 430
Blended Learning	FTE in Euros	€ 63	€ 67	€ 63	€ 95	€ 63	€ 63	€ 143	€ 139	€ 143	€ 144	€ 143	€ 144
	FTE's	0.7	0.7	0.7	1.1	0.7	0.7	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
	Operational/Investment budget in €					€ 3.2	€ 3.5	€ 35.4	€ 3.5	€ 3.5	€ 3.5	€ 3.5	€ 3.5
Real-life cases	FTE in Euros	€ 45	€ 17	€ 45	€ 50	€ 45	€ 44	€ 90	€ 89	€ 90	€ 99	€ 90	€ 91
	FTE's	0.5	0.2	0.5	0.6	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0
	Operational/Investment budget in €					€ 0.1							
SDO's (including ThinkTank)	FTE in Euros	€ 18	€ 20	€ 18	€ 30	€ 30	€ 90	€ 74.57	€ 120	€ 120.69	€ 165	€ 173.25	€ 195
	FTE's	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.5	0.5	1.0	1.1	1.3	1.3
	Operational/Investment budget in €					€ 4.5	€ 29.3	€ 7.5	€ 75.8	€ 7.5	€ 7.5	€ 7.5	€ 7.5
More and better coaching of students		€ 90	€ 94	€ 90	€ 40	€ 124	€ 101	€ 196	€ 195	€ 196	€ 202	€ 216	€ 222
Increased customized student support	FTE in Euros	€ 45	€ 47	€ 45	€ 11	€ 79	€ 56.31	€ 106	€ 107.04	€ 106	€ 107.06	€ 126	€ 127.26
	FTE's	0.5	0.5	0.5	0.1	0.5	0.3	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
	Operational/Investment budget in €					€ 3.4	€ 12.0	€ 3.4	€ 34.3	€ 3.4	€ 3.4	€ 5.4	€ 5.5
Improve placement experience	FTE in Euros	€ 45	€ 47	€ 45	€ 30	€ 45	€ 44.31	€ 90	€ 89.21	€ 90	€ 99	€ 90	€ 95
	FTE's	0.5	0.5	0.5	0.3	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	1.1
	Operational/Investment budget in €												
Study success		€ 85	€ 59	€ 81	€ 95	€ 96	€ 85	€ 106	€ 106	€ 106	€ 110	€ 106	€ 110
Learning Community Study Success	FTE in Euros	€ 45	€ 43	€ 45	€ 55	€ 86	€ 48.71	€ 70	€ 70.19	€ 70	€ 73.50	€ 70	€ 73.50
	FTE's	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
	Operational/Investment budget in €					€ 1.5	€ 4.4	€ 2.5	€ 28.3	€ 2.5	€ 2.6	€ 2.5	€ 2.6
Knowledge sharing Lycar	FTE in Euros	€ 36	€ 15	€ 36	€ 40	€ 36	€ 36.03	€ 36	€ 35.55	€ 36	€ 36.36	€ 36	€ 36.36
	FTE's	0.4	0.2	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	Operational/Investment budget in €					€ 0.8							
Educational differentiation		€ 162	€ 117	€ 184	€ 147	€ 164	€ 165	€ 160	€ 157	€ 185	€ 187	€ 210	€ 212
Pre-master & specialisation (linear)	FTE in Euros	€ 45	€ 48	€ 45	€ 51	€ 45	€ 44	€ 45	€ 44.9	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45
	FTE's	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
	Operational/Investment budget in €												
Extra mile	FTE in Euros	€ 72	€ 51	€ 72	€ 73	€ 90	€ 92	€ 90	€ 86.52	€ 90	€ 91	€ 90	€ 91
	FTE's	0.8	0.6	0.8	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	Operational/Investment budget in €						€ 2.5	€ 25.3	€ 30	€ 31	€ 25	€ 26	
Customised English training	FTE in Euros	€ 45	€ 17	€ 27	€ 23	€ 29	€ 29.07						
	FTE's	0.5	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3						
	Operational/Investment budget in €												
Adequate and good educational facilities		€ 27	€ 50	€ 27	€ 15	€ 125	€ 171	€ 202	€ 200	€ 207	€ 217	€ 327	€ 341
Invest in virtual learning & sharing environment	FTE in Euros	€ 27	€ 27	€ 27	€ 15	€ 117	€ 116	€ 117	€ 114	€ 117	€ 123	€ 207	€ 217
	FTE's	0.3	0.3	0.3	0.2	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	2.3	2.4
	Operational/Investment budget in €		€ 2.3		€ 0	€ 8	€ 33	€ 83	€ 83.9	€ 30	€ 95	€ 120	€ 126
Further professionalisation of lecturers/instructors		€ 54	€ 55	€ 72	€ 61	€ 108	€ 167	€ 238	€ 235	€ 253	€ 256	€ 308	€ 311
Extra time for professionalisation and Learning Communities	FTE in Euros	€ 36	€ 39	€ 72	€ 37	€ 118	€ 85	€ 118	€ 118	€ 118	€ 119	€ 118	€ 119
	FTE's	0.4	0.4	0.8	0.4	1.3	0.9	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
	Operational/Investment budget in €												
Customised learning development	FTE in Euros	€ 18	€ 16	€ 0	€ 24	€ 80	€ 82	€ 120	€ 120	€ 135	€ 136	€ 190	€ 192
	FTE's	0.2	0.2	0.0	0.3	0.7	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	Operational/Investment budget in €				€ 2.0	€ 23	€ 30	€ 30.3	€ 45	€ 45	€ 100	€ 101	
Total	FTE in Euros	€ 540	€ 456	€ 540	€ 532	€ 783	€ 746	€ 946	€ 929	€ 991	€ 1,018	€ 1,111	€ 1,135
Total	Operational/Investment budget in €	€ 0	€ 23	€ 0	€ 0	€ 122	€ 127	€ 309	€ 312	€ 354	€ 365	€ 484	€ 494
Total	€	€ 540	€ 479	€ 540	€ 532	€ 905	€ 873	€ 1,255	€ 1,241	€ 1,345	€ 1,383	€ 1,595	€ 1,628
	FTE's	6.0		6.0		8.7		10.5		11.0		12.3	

College van Bestuur reflectie

Hotelschool The Hague heeft alle zes thema's en alle 13 projecten nogmaals bekeken en is tot de conclusie gekomen dat deze geselecteerde thema's en projecten nog steeds goed aansluiten bij de visie en missie. Het College van Bestuur is trots op de bereikte resultaten. In de 2^e helft van 2022 is gestart met een evaluatie in hoeverre een efficiency slag kan plaatsvinden door het relatief grote aantal projecten te bundelen en te onderzoeken of de veranderende context na Covid-19 om andere accenten vraagt voor de jaren 2023 en 2024.

Co-Determination Council reflectie

Gedurende het academisch jaar heeft het College van Bestuur ingezet op het grondig doorlichten van de gemaakte kwaliteitsafspraken. Vanuit haar monitorende rol en de daaraan verbonden instemmingsrechten heeft het CvB de Co-Determination Council al in een vroeg stadium van die oefening betrokken. De CDC heeft deze transparante manier van werken als zeer prettig ervaren, vooral ook omdat het de besluitvorming en afronding van eventuele daaruit voortkomende aanvullingen of wijzigingen veel sneller verwerkt konden worden. De kwaliteitsafspraken zijn enorm context gebonden. Om als CDC de achtergrond en onderliggende motivering voor keuzes vanaf het begin te kennen versnel het uiteindelijke proces enorm. Hierdoor kunnen projecten sneller (door)gestart worden. Er moet nog een nieuwe meeting met het Landelijk Loket Kwaliteitsafspraken gepland worden om als CDC geïnformeerd te worden van onze exacte rol bij het afronden van de kwaliteitsafspraken. Als enige punt van commentaar, ter harte genomen door het CvB, is verzocht om een duidelijkere (interne) uiteenzetting van de bestedingen zodat alle interne geïnteresseerden en niet alleen de direct betrokkenen de voortgang van de kwaliteitsafspraken goed kunnen volgen.

Raad van Toezicht reflectie

De Commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht heeft de voortgang van de kwaliteitsafspraken geagendeerd in 2022. Middels rapportages uit Monday.com aangeleverd door de projectleiders is zij geïnformeerd over de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Het College van Bestuur heeft afwijkingen toegelicht en mitigerende maatregelen zijn besproken. In de voltallige Raad van Toezicht vergadering deed de commissie vervolgens verslag en is instemming verleend aan de verrichte activiteiten in het kader van de kwaliteitsafspraken voor 2022.

3. Studenten

3.1 Studentenaantallen en studiesucces

Op de peildatum van 1 oktober 2022 stonden 2529 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.

Tabel 3.1: Studentpopulatie	Aantal
Studentenpopulatie 01-10-2021	2681
Ingeschreven onderwijs volgende	2681
Studenten die terugkomen na exit	15
Instroom februari 2022	170
Diploma's bachelor 1 oktober 2021 - 1 oktober 2022	-/- 545
Diploma's MBA 1 oktober 2021 - 1 oktober 2022	-/- 16
Diploma's MA 1 oktober 2021 - 1 oktober 2022	-/- 11
Vertrokken zonder diploma 1 oktober 2021 - 1 oktober 2022	-/- 143
Negatief bindend studieadvies 1 oktober 2021 - 1 oktober 2022	-/- 22
Instroom september 2022	377
Instroom masters september 2022	23
Studentenpopulatie 01-10-2022	2529

Instroom studiejaar 2021-2022

Er zijn voor de voltijdse bacheloropleiding twee instroommomenten, 1 september en 1 februari. Voor het studiejaar 2021-2022 waren er 1212 volledige aanmeldingen van aspirant-studenten voor deelname aan de selectieprocedure. Dit is een afname van 0,2% vergeleken met studiejaar 2020-2021.

Van de aanmeldingen hebben 1151 aspirant-studenten uiteindelijk deelgenomen aan een selectiedag online, in Nederland of in het buitenland.

In september 2022 zijn 166 studenten op campus Den Haag en 171 studenten op campus Amsterdam gestart. In februari 2022 zijn 88 studenten gestart op campus Den Haag en 82 studenten op campus Amsterdam. De voltijdse instroom voor het studiejaar bedraagt in totaal 507 studenten.

Het IFT-programma heeft één instroommoment, 1 september. In studiejaar 2021-2022 is er een flinke afname van aanmeldingen van aspirant-studenten voor het IFT-programma, van 96 naar 58. In de zomer van 2022 hebben 40 aspirant-studenten, waarvan 38% internationale aspirant-studenten, deelgenomen aan de verplichte zomercursus PIFT. Er zijn in september 2022 40 IFT-studenten gestart, waarvan 26 op campus Den Haag en 14 op campus Amsterdam.

De masteropleidingen kennen één instroommoment, 1 september. Op 1 september 2022 zijn in totaal 23 studenten gestart met een masteropleiding op campus Amsterdam. Er zijn 17 studenten gestart in de Master of International Hospitality Management en 6 studenten in de 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 2021-2022 bedroeg het aantal volledige aanmeldingen van internationale aspirant-studenten 21% (op basis van eerste nationaliteit).

Op 1 oktober 2022 bestaat 29% van de totale studentenpopulatie uit internationale studenten (niet-Nederlands op basis van eerste nationaliteit) die 62 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigen. De meeste internationale studenten komen uit andere EU-landen en zijn afkomstig uit Duitsland, Frankrijk, Roemenië, Italië, België, Spanje, Bulgarije, Portugal en Hongarije. Ongeveer 2,5% van de internationale studenten komt van buiten de Europese Unie zoals India, Rusland, Verenigde Staten, Vietnam en China. Op 1 september 2022 was 27% van de totale instroom nieuwe studenten (bachelor, IFT-programma en master) niet-Nederlands. Ten opzichte van 2020-2021 is dit een afname van 6%.

Uitstroom studiejaar 2021-2022

In studiejaar 2021-2022 (1 september 2021 – 31 augustus 2022) zijn 544 studenten afgestudeerd in de bacheloropleiding. Het aantal afgestudeerden is dit jaar toegenomen met 8,8% t.o.v. het aantal in het studiejaar 2020-2021. In totaal zijn 36 master studenten afgestudeerd; dit is een flinke toename met vorig jaar (64%).

Net als de afgelopen jaren is de studieduur in 2021-2022 nagenoeg gelijk gebleven. Hotelschool The Hague blijft ook in 2023 maatregelen nemen die moeten zorgen voor goede doorstroom binnen de opleidingen.

Gemiddelde studieduur in jaren bachelor		
Studiejaar	Regulier	IFT
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
2021/2022	4,92	3,21

Selectieprocedure en resultaat 2022

In totaal hebben 1212 kandidaten zich aangemeld voor de selectieprocedure voor het academisch jaar 2021-2022, waarvan 1151 kandidaten deel hebben genomen aan een van de 21 Selectiedagen. Hiervan zijn er 10 in Nederland, 4 Online, 1 IFT en 6 buitenlandse (waarvan de meeste online) georganiseerd. Vanaf februari/maart 2022 konden alle dagen weer fysiek op campus plaatsvinden. De selectoren bestaan uit medewerkers, alumni en studenten.

Met ingang van februari 2022 is het nieuwe selectieproces ingegaan. Het proces is vormgegeven met een sterke focus op het nieuwe curriculum, dat ook per februari 2022 start. Het nieuwe proces focust sterk op AQ, IQ en EQ, een growth-mindset, en de reflectievaardigheden. Deze componenten worden getest met het schrijven van een kort reflecterend essay (30 min), wat vervolgens terugkomt in het interview. Tijdens het interview worden ook vragen over de interculturele samenleving gesteld en moeten kandidaten reflecteren op een uitdagende persoonlijke situatie uit het verleden en hoe ze ermee omgegaan zijn. Verder blijven kandidaten een Oxford Engelse test doen, een algebra test, een leestest en het interview; deze waren al onderdeel van het selectieproces pre-februari 2022. Ten opzichte van het oude proces zijn de groepsopdracht (pre-COVID-19) en het rollenspel (tijdens COVID-19) vervangen door het reflecterende essay. De aangepaste procedure test de kandidaten op geschiktheid voor Hotelschool The Hague's Bachelor programma (4-jaar & IFT).

Studievoortgang en Remedial Support

In 2022 is een remedial teaching programma voor studenten georganiseerd om hen te helpen met de studieachterstand en studievertraging die ze hebben opgelopen als gevolg van de Covid-pandemie. Er werden online remedial sessies aangeboden door zowel peers als ervaren docenten voor de vakken waarin studenten de grootste moeite hebben om te slagen. Dit omvat Finance cursussen, maar loopt ook

door op het gebied van Operations en Talen. Hoewel de sessies niet zo vaak werden bijgewoond als gehoopt, is er een positieve correlatie tussen aanwezigheid en slagen voor examens. Daarnaast zijn videoclips gemaakt om studenten te helpen de stof van hun courses beter te begrijpen.

Het succes van het studievoortgangsprogramma (zowel back on track als remedial sessies) kan het beste worden weergegeven met de volgende cijfers:

- In 2022 was de procentuele afname van ingeschreven langstuderende studenten vanaf de instroom september 2016 20%;
- In 2022 was de procentuele afname van ingeschreven langstuderende studenten vanaf de instroom september 2017 29%;
- Het aantal langstuderende studenten is in 2022 met 10,5% gestegen ten opzichte van het jaar ervoor;
- 100% van de studenten die de online oefensessies Spaans bijwoonden, zijn geslaagd in blok A van 2022;
- Het slagingspercentage van studenten die remedial sessies voor andere vakken hebben bijgewoond was boven de 66%, een hoog slagingspercentage voor herkansers;
- Van de 35 studenten met open keuzevakken hebben 19 deze afgerond dankzij het studiesuccesprogramma.

Studiebegeleiding programma

Bij aanvang van de studie aan de HTH krijgt elke student een persoonlijke tutor. Dit is meestal een docent, maar kan ook een instructeur uit het praktijkonderwijs zijn of een medewerker uit een ondersteunende afdeling. De tutor heeft nauw contact met de student uitgaande van de veronderstelling dat deze de student het beste op een positieve wijze kan beïnvloeden en begeleiden. Als zodanig is er in 2022 veel energie en tijd gestoken in het herstructureren en herontwerpen van het tutorprogramma en het tutor office. Dit betrof het studiemateriaal, de aard van de workshops, cursussites, een-op-een sessies, training voor docenten en uitleg en informatie delen met studenten. De eerste resultaten van deze inspanningen zullen in februari 2023 worden toegepast met de nieuwe instroom van studenten.

Naast deze begeleiding door een persoonlijke tutor kunnen studenten een beroep doen op de studentendecanen.

3.2 Student support (inclusief Profileringsfonds; studeren met functiebeperking)

Student support

Bij Hotelschool The Hague zijn twee decanen werkzaam: één in de vestiging in Amsterdam en één in de vestiging in Den Haag (totaal 1,6 FTE).

Financiële ondersteuning

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

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

De fondsaanvragen worden beoordeeld en het College van Bestuur wordt op juridische, financiële en psychosociale aspecten vanuit het studentendecanaat geadviseerd.

In 2022 is een totaalbedrag van € 12,393 uitgekeerd uit het Hendrik Tuinema-fonds en in totaal € 40,388 uit het Profileringsfonds. Hiervan is € 9,632 toegekend op grond van het vervullen van een bestuursfunctie in een groepsaanvraag en het resterende bedrag aan studenten met bijzondere persoonlijke omstandigheden, zoals ziekte, een lichamelijke beperking of bijzondere (familie)omstandigheden.

Profileringsfonds/ Tuinmafonds	Aanvragen 2021			Aanvragen 2022			Toekenning totaal 2022	Gemiddeld bedrag	Gemiddelde duur in dagen
	Totaal	N/EER	EER	Totaal	N/EER	EER			
P/Bijzondere omstandigheden	3		3	13	1	12	€ 30.756	€ 2.366	120
P/Topsport	0			0			€ 0	€ 0	120
P/Bestuurswerk	2			7		7	€ 9.632	€ 1.376	120
Hendrik Tuinmafonds	1		1	9	1	8	€ 12.393	€ 1.377	120

Noodfonds (incidenteel)

Hotelschool The Hague bemerkte een groeiende behoefte en nood bij de leden van haar studentgemeenschap die getroffen zijn door de oorlog in de Oekraïne. Naast de reguliere psychosociale zorglijnen en crisisrespons heeft de Hotelschool daarom besloten het noodfonds ter beschikking te stellen. Vanuit dit fonds is een bedrag van € 36.810 uitgekeerd aan studenten uit Oekraïne en Rusland.

Overige financiële ondersteuningsfaciliteiten

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

3.3 Rechtsbescherming (College van Beroep, klokkenluiders, klachten)

College van Beroep voor de Examens (CoBEx) 2022

In het verslagjaar zijn twintig beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens Hotelschool The Hague (CoBEx) en is het CoBEx zesmaal in zitting bijeen geweest.

Van de ingediende beroepschriften zijn er vijf ongegrond, twee niet-ontvankelijk en één gegrond verklaard. Zeven beroepschriften zijn vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met het College van Bestuur of de Examencommissie; drie beroepen zijn ingetrokken zonder het bereiken van een minnelijke schikking vóór aanvang van de zitting en één beroep is ingetrokken na de zitting. Tot slot is van één beroep op het moment van schrijven nog geen uitkomst bekend. Tijdens het verslagjaar heeft de voorzitter van het College van Beroep negen verzoeken om een voorlopige voorziening ontvangen; van deze verzoeken zijn er zeven toegewezen en twee afgewezen.

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, plagiaat of onregelmatigheden;
- De beoordeling van een toets of tentamen door een examinerator.

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 (GAC) 2022

In het verslagjaar zijn zes bezwaarschriften ingediend bij de Geschillenadviescommissie Hotelschool The Hague. De Geschillenadviescommissie (GAC) is in het verslagjaar niet in zitting bijeengekomen.

De Geschillenadviescommissie heeft het College van Bestuur geadviseerd zich in één bezwaar onbevoegd te verklaren om het als bezwaarschrift te behandelen. Het College van Bestuur heeft dit advies overgenomen. Verder zijn er geen adviezen uitgebracht door de Geschillenadviescommissie. Er zijn drie bezwaren geschikt voor het College van Bestuur, is één bezwaar zonder het bereiken van een schikking ingetrokken en is er van één bezwaar nog niet bekend wat de uitkomst is.

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

- De uitslag van de selectieprocedure;
- Een civiele vordering van Hotelschool The Hague jegens een student;
- Afwijzing van een verzoek tot (her)inschrijving.

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

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 bestond in 2021 uit drie docenten, een extern lid van een andere hogeschool en een ambtelijk secretaris. De toetscommissie, die valt onder de examencommissie, bestond uit drie docenten die ondersteund worden door dezelfde ambtelijk secretaris 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 2022 heeft het Loket Rechtsbescherming vier meldingen ontvangen betreffende studievoortgang, welke allen minnelijk geschikt zijn. Het betrof drie herinschrijvingen en een switch van Campus.

3.4 Alumni

Sinds de oprichting in 1929 heeft Hotelschool The Hague duizenden afgestudeerden afgeleverd. Een belangrijk onderdeel van de strategie is de relatie met de industrie alsmede alumni. Hotelschool The Hague is trots op het regelmatige en intensieve contact met partners en alumni in de hospitality industrie. Alumni bekleden wereldwijd leidende posities in de hospitality sector en in sectoren waar hospitality het verschil maakt.

Het jaar 2022 was een jaar waarbij weer met mate gereisd kon worden en als dusdanig zijn de grootste Alumni Chapters bezocht en hebben verschillende evenementen plaats gevonden.

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

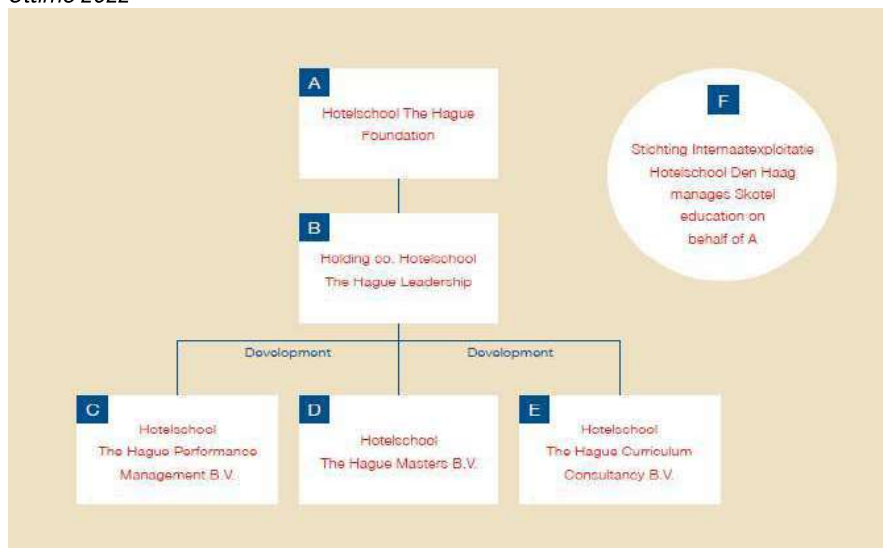
4. Governance

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 KvK 41150185. De statuten, terug te vinden op www.hotelschool.nl, zijn voor het laatst gewijzigd op 26 april 2012. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting 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.

Ultimo 2022



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 holding maatschappij. 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. De focus lag sinds 2017 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 was de focus gericht op blended/online learning voor bestaande partners in de hospitality industrie. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. HPM BV wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming. In 2022 zijn geen activiteiten op het gebied van blended/online learning uitgevoerd.

D. Hotelschool The Hague Masters B.V.

Binnen deze B.V. vindt de ontwikkeling en exploitatie van de niet-bekostigde 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 manager Masters & Developement. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. Hotelschool The Hague Masters B.V. wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming. Hotelschool The Hague Masters BV had in 2022 een personeelslid, die wordt doorberekend vanuit Stichting Hotelschool The Hague.

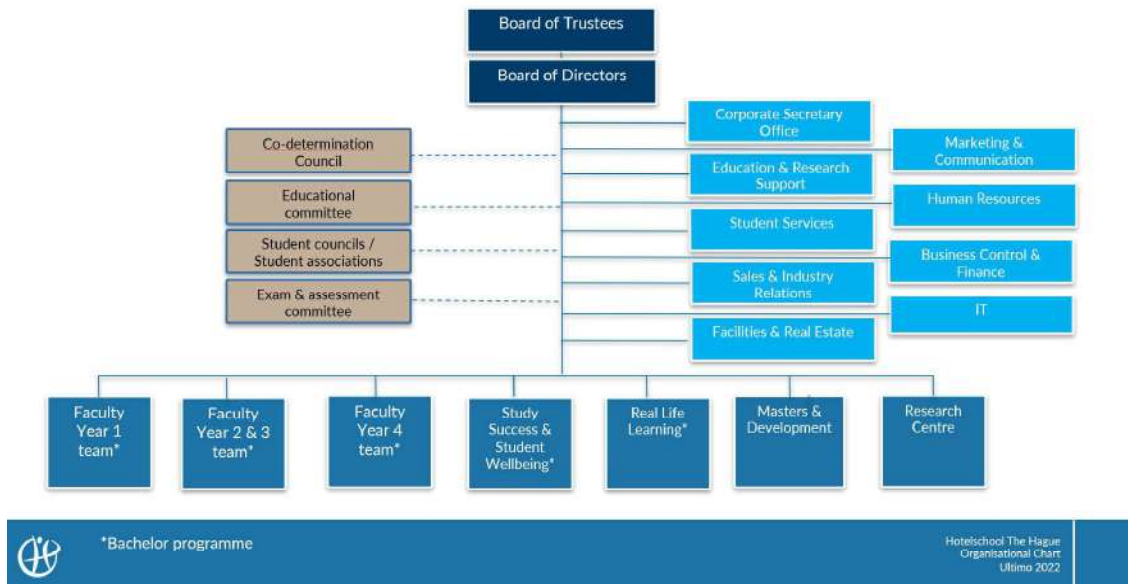
E. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V.

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

F. Stichting 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 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.

Organisational chart Hotelschool The Hague



Het bachelor programma, masters, het Research Centre en de afdeling Education & Research Support vormen het portfolio van de dean. De afdelingen Corporate Secretary Office, Student Services, Sales & Industry Relations, Facilities & Real Estate, Marketing & Communication, Human Resources, Business Control & Finance en IT zijn onderdeel van het portfolio van de president.

4.2 Samenstelling College van Bestuur, nevenfuncties en bezoldiging

Het College van Bestuur bestond per 1 januari 2022 uit twee leden: mevrouw Regine von Stieglitz (voorzitter) en de heer Arend Hardorff (lid en dean). De heer Hardorff heeft per 1 september 2022 Hotelschool The Hague verlaten om als lid toe te treden tot het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool. Ter vervanging heeft de Raad van Toezicht per 1 september 2022 de heer Quinten Bunschoten benoemd als lid College van Bestuur en Dean ad interim.

Regine von Stieglitz (1965)

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

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

Datum einde 2^e benoeming: 1 september 2024

Nevenfuncties:

- Bestuurslid, F.C.-B.vonStieglitz 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

Datum einde 2^e benoeming: 1 september 2022

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht van Het PON & Telos
- Lid Adviescommissie Brabant C Cultuurfonds
- Voorzitter bestuur Poppodium Mezz
- Vice-voorzitter van Hotelschools of Distinction (tot 1 september 2022)

Quinten Bunschoten (1964)

Functie: Lid College van Bestuur / Dean

Datum start benoeming: 1 september 2022

Datum beoogd einde interim benoeming: 1 juli 2023

Nevenfuncties:

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

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

De bezoldiging van bestuurders van Hotelschool The Hague is gebaseerd op het Hay-systeem voor bestuurders in het hoger beroepsonderwijs en op de Wet Normering Topinkomens (WNT).

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

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

Betreft jaar 2022			Travel:				Shared Costs	Total
			Representation	Netherlands	Foreign	Other		
R von Stieglitz	President BoD	2022	€ 168	€ 138	€ 115	€ 152	€ -	€ 573
		total 2021	€ 31	€ 73	€ 286	€ -	€ -	€ 390
Arend Hardorff	Dean	2022	€ 201	€ 3.454	€ 412	€ -	€ -	€ 4.066
		total 2021	€ 25	€ 376	€ -	€ -	€ -	€ 401
Q Bunschoten	Dean	2022	€ 95	€ 2.737	€ -	€ 368	€ -	€ 3.200

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 openbaar en beschikbaar op de website van Hotelschool The Hague (www.hotelschool.nl).

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. Conform de reglementen benoemt 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 2022 acht keer in een formele vergadering bijeengewees. Naast de reguliere kwartaalvergaderingen en de strategische sessie in juni is de Raad van Toezicht drie keer tussentijds bijeengekomen.

Drie van de vier reguliere vergaderingen en de strategiesessie zijn weer op campus gehouden; de tussentijdse vergaderingen zijn online gehouden. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen houdt de Raad een online vooroverleg. De Raad van Toezicht vergaderingen zijn bijgewoond door het voltallige College van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft elke zes weken overleg met het College van Bestuur. In de vergadering van april 2022 was de accountant aanwezig voor de bespreking van de jaarstukken.

Tijdens de vergadering in december is op feestelijke wijze afscheid genomen van de voorzitter van de Raad van Toezicht, de heer Neumann, na eerst vier jaar als lid en vervolgens vijf jaar als voorzitter bijgedragen te hebben aan het creëren van 'hospitable futures' voor onze studenten, het verstevigen van de band met de industrie en in een vroeg stadium het belang van sustainability een prominente plek te geven.

Over de voortgang op alle terreinen van de Hotelschool werd de Raad van Toezicht elke vergadering geïnformeerd 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 Raad van Toezicht vergadering 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 (organization optimization), nieuwe strategie (instituuetsplan), de financiële situatie, internationale positionering & profilering, cyber security, digitale transformatie, strategische samenwerking en besteding NPO-gelden.

Verder is aandacht besteed aan het verantwoord afbouwen van de maatregelen voortvloeiend uit Covid-19 voor medewerkers en studenten.

Begin 2022 zijn twee tussentijdse vergaderingen belegd om een planning en highlevel outline te maken voor het nieuwe institutional plan welke in de strategiesessie van juli is besproken. Daar is besloten om het nieuwe institutional plan niet al in 2023 in te laten gaan, maar in 2024, aansluitend op het huidige institutional plan 2018-2023. Tevens werd het besluit genomen om alvorens het institutional plan 2024-2027 in detail uit te werken eerst de visie voor 2030 en daarna het institutional plan vast te stellen. De derde tussentijdse vergadering is belegd om de benoeming van de interim dean te formaliseren.

In 2022 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- De jaarstukken 2021, decharge van het College van Bestuur en framework letter 2023. De goedkeuring van de begrotingen 2023 (inclusief meerjarenbegroting) voor Stichting Hotelschool Den Haag, Stichting Internaatexploitatie, Leadership Development BV en HTH Masters BV zijn ter besluitvorming op de agenda voor 2023 gezet;
- Continuering dienstverlening van de huidige accountant Van Ree;
- Deelname van Hotelschool The Hague aan de pilot Professional Doctorate;
- Herbenoeming van de heer Arend Hardorff voor een tweede termijn als lid College van Bestuur en Dean;
- Benoeming van de heer Quinten Bunschoten als lid College van Bestuur en Dean ad interim per 1 september 2022;
- Benoeming van de heer Jan Willem van Brouwershaven als tijdelijk derde lid College van Bestuur per 1 januari 2023 tot 1 augustus 2024.

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 2022 en de belangrijkste activiteiten kunnen als volgt gerapporteerd worden.

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

De Audit Committee heeft dit jaar vier formele vergaderingen gehouden en in december een extra tussentijdse vergadering. Deze vergaderingen worden bijgewoond door (een deel of alle leden van) het College van Bestuur en de manager Finance & Control. Vanaf 1 april 2022 is de functie van manager Finance & Control ad interim ingevuld. Doordat de interimmanager in november zijn taken neerlegde is het

niet gelukt de begroting voor 2023 in 2022 goed te keuren. Om te zorgen dat dit begin 2023 wel mogelijk zou zijn, heeft in december 2022 een extra audit commissievergadering plaatsgevonden. De Audit Committee heeft in de eerste vergadering zonder aanwezigheid van het College van Bestuur met de accountant gesproken over de controle op de jaarcijfers 2021. Vaste onderwerpen op de agenda van de commissie zijn (meerjaren)begrotingen, jaarstukken (inclusief deponering Kamer van Koophandel), financiële maandcijfers, corporate dashboard, risk heat map, cyber security, opvolging adviezen accountant en bekostiging studenten. Er is in 2022 extra aandacht besteed aan de follow-up van de Cyber security audit van 2021. Dit heeft geleid tot het gebruik van het NBA Information Security Maturity Model zoals aanbevolen door Surf. Daarnaast heeft de Audit Committee de doelmatigheid van de bestuursdeclaraties bekeken en met het bestuur besproken. De in 2021 gestarte Europese openbare aanbesteding 'Accountantsdiensten HTH' is in 2022 succesvol afgerond en heeft geleid tot continuering van de diensten van de huidige accountant Van Ree.

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. In 2022 is haar lidmaatschap aan de Remuneratiecommissie gecontinueerd vanwege de werving van de nieuwe Dean. In oktober is een meervoudige onderhandse aanbesteding afgerond om het wervings- en selectiebureau te selecteren voor het nieuwe permanente lid College van Bestuur en Dean.

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

Commissie Onderwijs en Onderzoek: mevrouw Bonhof (voorzitter) en mevrouw Herder. De Commissie Onderwijs en Onderzoek heeft dit jaar vier formele vergaderingen gehouden. Daarnaast zijn er een viertal tussentijdse vergaderingen geweest om extra agendapunten te bespreken. Onderwerpen op de agenda van deze commissie zijn kwaliteit van het onderwijs, (voortgang van) de bachelor curriculuminnovatie, (voortgang van) de kwaliteitsafspraken, quality assurance systeem en de monitoring daarvan, studiesucces, de institutionele onderzoeksstrategie, de nieuwe bekostigde Master Leading Hotel Transformation en deelname aan de pilot Professional Doctorate. Extra aandacht is in 2022 uitgegaan naar de voorbereiding van de accreditatie in 2024.

Beloningsbeleid

Een van de taken van de Raad is het toetsen van het beloningsbeleid voor de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en de uitvoering daarvan conform wet- en regelgeving en markt. 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 2022 gold voor Hotelschool The Hague bezoldigingsklasse D met een maximum van € 168.000. De bezoldiging van het College van Bestuur voldoet aan de WNT2. Voor het pensioen wordt de in de sector geldende bedrijfstakpensioenfondswet gevolgd, bij het ABP. Er zijn geen excedent regelingen in 2022. 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, welk in 2022 is bereikt. Ook de honorering van de leden van de Raad van Toezicht voldoet aan de eisen gesteld in de beloningscode voor toezichthouders.

Naast het beloningsbeleid worden door de Raad ook de declaraties van het College van Bestuur beoordeeld. Aan de accountant is voor 2022 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 2022 of eerder geen aandelen, leningen of garanties verstrekt aan het College van Bestuur of leden van de Raad van Toezicht. Het is beleid om dat ook niet te doen.

Governance

De Raad van Toezicht is van oordeel dat elk lid zijn/haar functie in 2022 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 hogeschole. 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 2022 is dit niet aan de orde geweest.

Overleg met belanghebbenden

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

Voor de zomervakantie heeft de medewerkersgeleding van de CDC haar zorgen geuit over diverse ontwikkelingen binnen Hotelschool The Hague voortvloeiend uit de bachelor curriculum vernieuwing, de organization optimization, de gepercipieerde werkdruk onder medewerkers, bezetting van enkele supportafdelingen en de wijze van besluitvorming. Naar aanleiding van deze brief is er een extra bijeenkomst geweest van de Raad van Toezicht met de CDC en heeft de Raad van Toezicht gesproken met het College van Bestuur. In december heeft de studentgeleding van de CDC hun ervaringen aan de Raad van Toezicht gepresenteerd. Deze bijeenkomsten hebben uiteindelijk geleid tot een beter wederzijds begrip en de afspraak de wijze van samenwerking tussen CDC, College van Bestuur en Raad van Toezicht op papier te zetten.

Eind december is namens het College van Bestuur en de Raad van Toezicht een bericht naar alle medewerkers uitgegaan met als titel 'Moving Forward Together'.

In 2022 heeft de Raad van Toezicht nader kennism gemaakt met een studentenafvaardiging bestaande uit studenten van de Student Councils, CDC en studentenverenigingen.

Een vertegenwoordiging van de Remuneratiecommissie heeft gedurende de zomervakantie overleg gevoerd met de CDC over de profielschets van het interim lid College van Bestuur en Dean.

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

Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht

Door de eerdere positieve ervaringen met de begeleiding door Phyleon is in 2022 opnieuw een externe zelfevaluatie uitgevoerd. Eerst zijn er door medewerkers van Phyleon individuele gesprekken gevoerd op basis waarvan een analyse is gemaakt die vervolgens eerst met de Raad van Toezicht is besproken en aansluitend gezamenlijk met het College van Bestuur. Daarna heeft het College van Bestuur nog een extra sessie gehad met Phyleon. Belangrijkste uitkomst was het belang en het prioriteren van de gezamenlijke strategische focus verwoord in: "Flight Level Adjustment to Strategic Altitude". Dit heeft zich vertaald in het ontwikkelen van een strategische visie van 'Beyond 2030', ter voorbereiding op het realiseren van het nieuwe Instituutsplan 2024-2027.

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 de vergaderingen van de Vereniging van Toezichhouders van Hogescholen bij.

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

Tot slot wil de Raad van Toezicht zijn bijzondere dank uitspreken voor de bijdrage en inzet die alle medewerkers hebben geleverd in 2022 aan de 'journey' van onze bachelor en master studenten. We zijn trots dat implementatie van het nieuwe bachelor programma ook dit jaar verder is uitgevoerd, terwijl de naweeën van Covid-19 nog volop voelbaar waren. Met vertrouwen kijken we uit naar de komende jaren waarin de nieuwe strategie verder zal bijdragen aan 'Creating hospitable futures together'.

4.4 Samenstelling Raad van Toezicht, nevenfuncties en bezoldiging

De Raad van Toezicht bestond in januari 2022 uit zes leden. Per 1 april 2022 is de heer Roeland Vos benoemd als zevende lid van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft hem tevens benoemd tot nieuwe voorzitter ter vervanging van aftredend voorzitter de heer Neumann per 1 januari 2023. Daarnaast zijn mevrouw Bonhof en de heer Roel herbenoemd voor een tweede periode. Per 1 januari 2023 is mevrouw Van Eekelen, kandidaat op voordracht van de CDC, benoemd als lid. Zij is de vervanger van mevrouw Eras. Omdat de tweede periode van mevrouw Eras afliep op 1 november 2022 en de benoeming van haar vervanger toen nog niet geëffectueerd was, heeft de Raad van Toezicht besloten haar voor een derde termijn te benoemen tot juli 2023. Er is voor deze afwijking van de Branchecode goed bestuur gekozen om te zorgen voor een zorgvuldige overdracht omdat deze functie zowel het voorzitterschap van de remuneratiecommissie omvat als de liaisonfunctie naar de CDC.

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

Elk lid van de Raad van Toezicht is bekwaam de hoofdpunten van het beleid van 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 2022 uit de volgende zeven leden:

Wolfgang M. Neumann

(voorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie)

Naam: W.M. Neumann (1962)

Functie: Oprichter Neumann Hospitality

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 van de Raad van Toezicht, Sustainable Hospitality Alliance;
- Non-Executive Director en Strategisch Adviseur, Guestline Hospitality Software, UK;
- Non-Executive Board member Grivalia Hospitality, Luxembourg / Greece;
- Non-Executive Board member, Angama Mara, Kenya/South Africa tot oktober 2022;
- Voorzitter van het bestuur, Angama Mara, Kenya/South Africa per juni 2022;
- Non-Executive Board member, Silk Road Group (per 1 november 2022), Tbilisi, Georgia.

Ingrid Eras-Magdalena

(lid Raad van Toezicht, voorzitter Remuneratiecommissie)

Naam: Ingrid Eras-Magdalena (1965)

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

Datum eerste benoeming: 1 november 2014

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

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties: geen

Geri Bonhof

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

Naam: Geri Bonhof (1954)

Datum eerste benoeming: 15 maart 2018

Huidige benoemingsperiode: 15 maart 2026

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties:

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

Hendrik Jan Roel**(lid Raad van Toezicht, voorzitter Audit Committee)**

Naam: Hendrik Jan Roel (1966)

Functie:

CFO van Albert Heijn & Ahold Delhaize Nederland (tot mei 2022)

CFO citizenM – Executive Board member (per mei 2022)

Datum eerste benoeming: 1 september 2018

Huidige benoemingsperiode: 1 september 2026

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties:

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

Rik Farenhorst**(lid Raad van Toezicht, lid Audit Committee)**

Naam: Rik Farenhorst (1981)

Functie: Ordina

-Directeur Digital (tot 1 maart 2022)

-Directeur Business Transformation (per 1 maart 2022)

Oprichter/eigenaar: Rethink Digital

Datum eerste benoeming: 1 juni 2019

Huidige benoemingsperiode: 1 juni 2023

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties: geen

Paulien Herder**(lid Raad van Toezicht, lid Commissie Onderwijs en Onderzoek)**

Naam: Paulien Herder (1971)

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

Datum eerste benoeming: 1 september 2019

Huidige benoemingsperiode: 1 september 2023

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties:

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

Roeland Vos**(lid Raad van Toezicht)**

Naam: Roeland Vos (1957)

Functie: President en Chief Executive Officer Belmond / Lid College van Bestuur Belmond

Datum eerste benoeming: 1 april 2022

Huidige benoemingsperiode: 1 april 2026

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties:

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

4.5 Verslag Medezeggenschapsraad (CDC)

Organisatie Co-Determination Council (CDC)

2022 was het jaar dat de CDC en de opleidingscommissie weer voor het eerst afzonderlijk opereerden, als gedwongen gevolg van de toevoeging van een bekostigde Masteropleiding. De taakverdeling tussen de twee commissies was helder en de samenwerking verliep efficiënt. Waar nodig voor advies of instemming, vormde de CDC de schakel tussen de EdCom (opleidingscommissie) en het bestuur.

In februari 2023 vinden weer verkiezingen voor de CDC plaats, zowel voor studenten als medewerkers. De noodzaak voor deze verkiezingen komt mede voort uit het tussentijdse en/of voortijdige terugtreden van eerder gekozen leden. Dit heeft geleid tot een zekere mate van onderbezetting.

De samenwerking met de opleidingscommissie moet nog vaster ingebed worden in de processen en het vergaderschema van beide organen. Het regelmatig bijpraten over overlappende onderwerpen blijkt in de praktijk lastig op te zetten en lukt daarom vaak maar net op tijd.

Onderwijsvernieuwing

De vernieuwing van het bachelor programma begon in 2021 steeds meer vorm te krijgen en is daarom voor het grootste deel meegenomen naar 2022. Door wisselingen van de wacht in het onderwijsmanagement en de reorganisatie van de managementlaag binnen de ondersteunende diensten is het langere tijd onnodig lang onduidelijk geweest waar bepaalde beslissingsbevoegdheden belegd waren. Net als in 2021, is ook in 2022 het voornaamste punt van zorg de waarborging en inrichting van een goede transitie voor de studenten en betrokken medewerkers, met name op het gebied van urenbelasting. De CDC, ondersteund door de expertise van de verbonden vakbonden, is ook in 2022 veel in gesprek met het College van Bestuur geweest over de vraag of voldoende rekening wordt gehouden met de urenbelasting van medewerkers die betrokken zijn bij de ontwikkeling en het onderwijzen van een nieuw vak en bij de continuering van een vak dat nog in de afrondende fase is. Ook het 'aan het werk houden' van medewerkers die in het vorige curriculum werkzaam waren is een aandachtspunt.

Voor wat betreft de urenbelasting (aangekaart in jaarverslag 2021) stelt de MR vast dat nog geen duidelijkheid is verschaft.

Covid-19

Gelukkig is Covid-19 in 2022 geen onderwerp meer geweest dat veel aandacht van de CDC vereiste. De CDC is tevreden over de wijze waarop HTH is omgegaan met die problemen. Zowel de CDC als de opleidingscommissie en de studentengremia houden zich nog wel bezig met de NPO-projecten en -gelden. De CDC is van mening dat er voldoende transparantie is over de voortgang van de projecten en de besteding van de gelden. De studenten geven aan vooral tevreden te zijn met de aangestelde schoolpsycholoog en de samenwerking met OOPKOP voor de mentale ondersteuning en opgelopen collectieve schade in de periodes van lockdown en online lessen.

Human Resources (HR)

De CDC heeft in 2021 haar zorg uitgesproken over het gebrek aan richting rond het HR-beleid en heeft dat in 2022 eveneens veelvuldig hoog op de agenda gezet. Aan het eind van 2022 is een vaste HR-manager aangesteld. De CDC hoopt dat de aanstelling van de nieuwe HR-manager, aan het eind van 2022, en het vervullen van enige sleutelfuncties kunnen leiden tot een structurele oplossing voor de zaken die in het vorige jaarverslag werden vermeld en het wegnemen van de zorgen die de CDC daarover had. Na kennismaking en gezamenlijke bespreking van de zorgen rondom voor de CDC belangrijke dossiers is de CDC positief over de hernieuwde ambitie.

Er zijn gezamenlijke structurele overleggen tussen de HR-manager en de MR afgestemd waarin de MR bijgepraat wordt over genomen stappen in de goede richting. De CDC verlengt het verzoek aan het CvB om de CDC op de hoogte te stellen en te houden over de richting en positie van HR binnen de organisatie. De eerder aangegeven vertraagde reactietermijn op administratieve vragen, recruitment en onboarding van nieuwe collega's blijven een punt van aandacht. Ook de afronding van het project rondom de vernieuwing van de beoordelingscyclus en -methode worden meegenomen naar 2023.

Zowel het werkdrukplan als het taakbeleid zijn aanzienlijk vertraagd, maar naderen nu de finale versie en zullen in het eerste kwartaal van 2023 afgerond worden.

Daarnaast heeft de CDC zich verdiept in de vergoedingen aan studenten-assistenten (Student Assistants). Op aandringen van de CDC is hier enige vooruitgang geboekt en is ook duidelijk geworden dat de studenten volgens de CAO voor het HBO zullen worden behandeld.

Herstructurering van de organisatie (organisatie optimalisatie)

In 2021 kwam weer ruimte om de stand van zaken op te maken voor de z.g. 'Wave 2' van het organisatie optimalisatie plan. Het CvB besloot een vierde Bachelor Manager aan te stellen ter ondersteuning van de Jaar 1 Bachelor Manager. Deze vierde manager zou aan boord blijven 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 de CDC (waarom?) bleek dat er meer tijd nodig was om praktijk/theorie tot een optimale samenwerking te laten komen. De 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 organizing 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 budget, tijd, kennis (training), 'empowerment'. Het is tot op heden nog niet gelukt hier definitieve invulling aan te geven; het College is nog aan het onderzoeken wat de onderdelen zijn en hoe dit het best ten uitvoer kan worden gebracht. De CDC heeft het College van Bestuur meermaals gewezen op de belofte dat de 'self organizing teams in 2020 van start zouden gaan en dat er inmiddels ruim twee jaar vertraging is.

Het is ook in 2022 niet gelukt om het concept 'self organizing teams' concrete inhoud te geven. Door de beschikbaarheid van essentiële informatie te beperken, is de mogelijkheid van de teams om zelfstandig te plannen zelfs verminderd.

In de eerste helft van 2022 heeft de CDC zich uitvoerig gebogen over de plannen voor de optimalisatie van de organisatie. Na intensieve gesprekken en enkele aanpassingen in het plan van de zijde van het Bestuur, heeft de CDC uiteindelijk instemming verleend en een aantal bindende afspraken gemaakt met het Bestuur. Zo zullen de drie "Waves" van het reorganisatieplan (1-jaarlagen, 2-curriculum renewal en 3-organization optimization) geëvalueerd worden op basis van de oorspronkelijke doelstellingen. Zulks uiterlijk eind 2023.

Tot het moment van schrijven is het echter nog niet gelukt om de per 1 april 2022 vertrokken Manager Student Services te vervangen. De afdelingen binnen het cluster Student Services (studentenadministratie, roostering, stagebureau) vallen daardoor sinds die datum direct onder de verantwoordelijkheid van het CvB. De CDC signaleert dat het nu niet eenvoudig is voor deze afdelingen om zich te laten vertegenwoordigen bij beslissingen die op managementniveau worden genomen.

Samenwerking College van Bestuur

De CDC is tevreden met de benaderbaarheid van het College van Bestuur. Om 2022 goed gezamenlijk af te sluiten heeft einde jaar een mediation sessie plaatsgevonden waarbij zaken goed uitgesproken en belicht zijn. Daar is afgesproken om duidelijke gezamenlijke 'high level' doelstellingen neer te zetten om elkaar scherp te kunnen houden op hoofdzaken en beleid. Een belangrijke conclusie is ook om goed te blijven kijken naar de mate van detail van de onderwerpen op de gezamenlijke agenda. Nu de afdeling HR weer structurele aansturing heeft, kan de MR het gevoel van verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij de meer individuele dossiers loslaten. Tot slot, met de benoeming van een derde lid van de College van Bestuur, is de benaderbaarheid van het College voor met name de ondersteunende diensten verbeterd daar de in maart 2022 nieuw gecreëerde managementpositie nog niet is ingevuld. De tijdigheid van de communicatie is opgeschroefd.

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

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 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 hospitality managementscholen, netwerken en partners over de hele wereld die dezelfde passie delen voor gastvrijheidsonderwijs van topkwaliteit, toegepast onderzoek en focus op de industrie.

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 de internationale hospitality management onderwijsarena.
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 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 clusters van opleidingen hebben.
- Medeoprichter van Hotelschools of Distinction (HSD). Binnen Hotelschools of Distinction wordt samengewerkt aan en kennis uitgewisseld over "best practices" ten behoeve van curricula en onderzoek, marketing, contacten met het werkveld en de uitwisseling van ervaringen tussen de studenten en docenten van de verschillende universiteiten (of applied sciences) in de wereld. De dean is vice-president 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 hospitality industrie.
- In het kader van de pilot Professional Doctorate is een nauwe samenwerking met andere hogescholen aangegaan onder aanvoering van het Centre of Excellence CELTH.
- Actief in het aangaan van internationale research samenwerkingsverbanden.

Daarnaast onderhoudt HTH een-op-een relaties met toonaangevende hospitality instellingen: Cornell University, Hong Kong Polytechnic en Ecole hôtelière de Lausanne. In Nederland is de strategische samenwerking met TU Delft op het gebied van robotisering verder uitgebreid. In 2022 is een student uitwisselingsprogramma met Paul Bocuse in Frankrijk opgezet.

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 premasterprogramma (variant van jaar 4) binnen de bacheloropleiding van Hotelschool The Hague hebben in 2021 geleid tot het aanbieden van een succesvolle minor 'premaster'.

Het College van Bestuur en vele medewerkers nemen deel aan de verschillende internationale bijeenkomsten die de hospitality sector jaarlijks organiseert. Hotelschool The Hague kent een lange traditie van nauwe samenwerking met de internationale hospitality industrie. Het gaat onder andere om de HotelloTop, de ITB, IHIF, MIF, EUHOFA, de ICHRIE en EUROCHRIE.

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. Deze challenge wordt gesponsord door NEOM.

De Sustainable Hospitality Challenge (SHC) wil studenten van de beste hotelscholen ter wereld in staat stellen creatieve projecten te presenteren over de thema's duurzaamheid en innovatie, en de toekomstige leiders samenbrengen met de bedrijfswereld door gemeenschappelijke waarden te delen die ten goede komen aan mensen, 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."

Vanaf maart hebben vertegenwoordigers van HTH weer als vanouds hun bijdrage geleverd aan conferenties en zijn andere instellingen en industrie partners bezocht.

4.9 Horizontale dialoog

Horizontale dialoog en verantwoording (intern)

Het College van Bestuur heeft in 2022 tien keer bestuurlijk overleg gevoerd met de medezeggenschapsraad (Co-Determination Council – CDC). Naast de vijf reguliere en de budgetvergadering waren er twee 'vision day' bijeenkomsten (Organization Optimization en Strategy) en twee evaluatiesessies onder leiding van een externe expert. De sessies met de externe expert hadden tot doel de afgelopen periode en met name het Wave 3 traject van de organization optimization te evalueren. De sessies hebben geleid tot het vergroten van het wederzijds begrip en hebben ook concrete handvaten opgeleverd om constructief met elkaar samen te blijven werken.

In de CDC zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. Belangrijke thema's voor 2022 waren de begroting(scyclus), vergoeding student-assistenten, organisatie(ontwikkeling), het curriculumvernieuwingproject, de monitoring van de kwaliteitsafspraken, monitoren van de NPO voortgang 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.

2022 was het jaar dat de CDC en de opleidingscommissie weer voor het eerst afzonderlijk opereerden, als gedwongen gevolg van de toevoeging van een bekostigde Masteropleiding. In de opleidingscommissie zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. In 2022 heeft viermaal bestuurlijk overleg plaatsgevonden. Belangrijke thema's voor 2022 waren het curriculumvernieuwingproject, de monitoring van de kwaliteitsafspraken, monitoren van de NPO voortgang, kwaliteitszorg in het algemeen en evaluatie van courses in het bijzonder en de gewijzigde onderwijs- en examenregelingen. Daarnaast hield de opleidingscommissie ook de vinger aan de pols door de ervaringen met nieuwe courses nauwgezet te monitoren.

Het College van Bestuur heeft waardering voor de wijze waarop de CDC en de opleidingscommissie zaken onderling hebben afgestemd.

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 courses en faciliteiten voor de studenten.

Het College van Bestuur vergadert viermaal per jaar separaat met de studentenverenigingen La Confrérie, Senti Questo, Comitas en Aurelius. Hier worden hun jaarplannen en activiteiten besproken.

Een keer per blok wordt een separate sessie (Heart-to-Heart meeting) georganiseerd waar met vertegenwoordigers van de studentenverenigingen, Student Councils, CDC en opleidingscommissie meer de diepte ingegaan wordt.

Studenten hebben middels hun vertegenwoordigende organen zoals hierboven beschreven op een positief kritische wijze hun zorgen kenbaar gemaakt over student betrokkenheid, communicatie, onderdelen van het vernieuwde curriculum en logistieke zaken. Een constructieve dialoog heeft geleid tot aanpassingen in het curriculum en prioritering van het vernieuwen van het student portal.

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) heeft plaatsgevonden op 22 maart 2022. De IAB is samengesteld uit 18 personen vanuit de gehele breedte van de hospitality industrie die significante posities bekleden binnen de bedrijven; veelal op CEO-niveau. De IAB heeft als belangrijkste doel het onafhankelijk en branche-georiënteerd adviseren van het Bestuur over de trends, behoeften en uitdagingen binnen het werkveld; een belangrijke bron voor de strategie alsmede onderwijs- en onderzoekinnovatie binnen Hotelschool The Hague. Uit de sessie kwam waardevolle input voor de nieuwe strategie. Belangrijk terugkerend punt was het zoeken van de verbinding met de industrie. Het was de laatste sessie onder het voorzitterschap van Terri Eastaff. Het College van Bestuur dankt haar hartelijk voor het inspirerende voorzitterschap.

Naast de strategische input die gegeven is door de leden heeft ook een sessie met studenten plaatsgevonden. De zogenaamde International Advisory Board "next generation" vindt in principe eenmaal in de twee jaar plaats en staat voor 2023 gepland.

Het College van Bestuur, managers en medewerkers hebben regelmatig overleg met (regionale) mbo-, hbo- en wo-instellingen en instellingen/bedrijven uit het relevante werkveld. Sedert enige jaren vindt 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.

4.10 Risicomanagement; inclusief risicoprofiel

Voor Hotelschool The Hague zijn de belangrijkste bouwstenen van het interne risicobeheersingssysteem 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 versterkt 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 tot stand gekomen in nauw overleg met de managers. Afgesproken is de Risk Heat Map niet jaarlijks, maar tweemaal per jaar de 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 werven;
- Onvoldoende budget monitoring;
- Kwalitatieve en kwantitatieve afname van de studenteninstroom;
- Relatie met het werkveld te gefragmenteerd;
- Afname onderwijskwaliteit;
- Risico's op het gebied van cyber security.

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

- Budget voor de HR-afdeling is verhoogd en er is een nieuwe recruiter aangesteld. December 2022 is een vaste manager HR benoemd.
- Met het aanstellen van een vaste Business & Control manager begin 2023 en een extra financial controller worden de maandelijkse rapportages weer met het management besproken.
- Extern onderzoek naar cyber security, 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, well-being activiteiten opzetten, online examens met proctoring en instellen van een Coronafonds.
- De nieuwe afdeling Sales & Industry relations heeft extra recruiters aangesteld en deze afdeling heeft met doelgericht account- en relatiemanagement en voortdurende ontwikkeling van alumni Chapters de banden versterkt.

- Voorbereiding van de accreditatie richt zich op small scale and intense speciaal kenmerk.
- Professionalisering van docenten en ondersteunende medewerkers (Fit for Future) en continu verbetering van curricula door gefaseerde introductie van nieuw ontworpen courses.
- Awareness campagne op gebied van privacy is structureel onderdeel van het Fit for Future programma. Management is separaat getraind.

4.11 Publiek-privaat

Stichting Hotelschool Den Haag is enig aandeelhouder van de holding Hotelschool The Hague Leadership Development B.V. 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 drie BV's met elk een eigen focus:

1. Hotelschool The Hague Performance Management B.V.
2. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V.
3. Hotelschool The Hague Masters B.V.

De Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag wordt gefinancierd uit particuliere middelen. De jaarrekening van Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag wordt geconsolideerd in de jaarrekening van Stichting Hotelschool Den Haag.

5. Personeelsbeleid

5.1 Doelstellingen 2022 en resultaten

De drie strategische doelstellingen in het Instellingsplan 2018-2023 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 (HTH) streeft naar persoonlijke levenslange educatie voor alle medewerkers;
- Het op elkaar afstemmen van processen en organisatieontwerp.

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

Het jaar 2022 was in meerdere opzichten een uitdagend jaar. De focus in 2022 lag voornamelijk op het welzijn van alle medewerkers en studenten en de nieuwe balans na de Covid-19 pandemie. Bij de start van 2022 bestond het HR-team uit zes personen. In de loop van het jaar zijn op de verschillende expertisegebieden externe medewerkers aangetrokken waardoor de totale omvang in november 11 personen bedroeg en per 31 december 2022 daalde naar 10.

Covid-19

Op 23 maart 2022 zijn de laatste Covid-19 overheidsmaatregelen komen te vervallen, waardoor vanaf april 2022 een start kon worden gemaakt met het zoeken naar een nieuwe balans, het "nieuwe normaal". Ondanks het vervallen van de maatregelen bleek de wens om weer volledig vanuit de campussen werkzaam te zijn voor een deel van de medewerkers minder vanzelfsprekend dan verwacht. De mogelijkheid om daadwerkelijk fysiek gezamenlijk samen te werken werd na de verplichte thuiswerkperiode niet unaniem en volledig omarmd. Dit heeft ertoe geleid dat ook Hotelschool The Hague zich gedurende 2022 heeft beraad over een mogelijk thuiswerkbeleid. Aandacht voor well-being, de nieuwe balans tussen thuiswerken en op de campus werkzaam zijn en het optimaal verbonden blijven met elkaar vormt daarbij het uitgangspunt.

Organisatie optimalisatie

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

Wave 2 loopt nog door in 2023.

Wave 3 heeft zich gericht op de vraag hoe de ondersteunende diensten optimaal gepositioneerd en gegroepeerd konden worden om het primaire proces te ondersteunen. De organisatiestructuur van de ondersteunende diensten is aangepast. Wave 3 is medio 2021 gestart met een onderzoek. De structuurwijziging had personele consequenties voor enkele managementposities. Deze aanpassing leidde tot een reorganisatie, inclusief een sociaal statuut en een sociaal plan. De implementatie heeft in 2022 plaatsgevonden. De ondersteunende diensten zijn gereorganiseerd, waarbij negen afdelingen zijn ingericht op basis van hun functies. Er zijn verschillende managementfuncties verdwenen en nieuwe functies toegevoegd aan het functiehuis. In de reorganisatie is het leerbedrijf gepositioneerd als onderdeel van het onderwijs. Het leerbedrijf legt in de nieuwe situatie verantwoording af aan de één manager Real Life Learning. De twee onderdelen Rooms Division en Food & Beverage worden door deze manager aangestuurd. De samenvoeging van de twee organisatieonderdelen vindt plaats in 2023. Het herijken van proceseigenaarschap in navolging van de structuurwijzigingen is in 2022 gestart en zal in de eerste helft van 2023 worden afgerond.

HRM & Payroll systeem

Eind 2020 is gestart met een aanbestedingstraject dat heeft geleid tot de keuze voor een nieuwe leverancier en HR-systeem per 1 januari 2022. Naar aanleiding van deze aanbesteding is in 2021 het ontwerp gemaakt voor wat betreft de inrichting van het nieuwe systeem. Tevens zijn alle voorbereidingen getroffen voor de overgang van de salarisadministratie per 1 januari 2022. Vanwege een gefaseerde

implementatie is per 1 oktober 2022 de personeelsadministratie overgezet (inclusief gerelateerde onderwerpen zoals DI-uren, reiskosten en andere declaraties). Het is de intentie om de resterende modules in 2023 onder te brengen in het nieuwe systeem voor de start van het nieuwe academisch jaar.

Het uiteindelijke doel is een gebruiksvriendelijk HR-systeem waarin zowel management als medewerkers zelf hun personeelsadministratie kunnen voeren (management en employee self service).

Toekomstbestendig personeelsbeleid

Het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht is essentieel voor de medewerkers en de organisatie. De kwaliteit van de medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Zij zijn een voorbeeld voor de studenten en het is belangrijk dat zij wendbare professionals zijn. HTH verwacht als werkgever veel van medewerkers. Dat vraagt om ontwikkeling van ieder team en individu. De teams en medewerkers worden talrijke mogelijkheden en faciliteiten geboden om te professionaliseren. Op basis van de CAO kunnen zij tijd en middelen inzetten voor ontwikkeling in hun eigen functie of loopbaan. Daarnaast is het inzetten van duurzame inzetbaarheidsuren (DI-uren) mogelijk. De faciliteiten zijn er; de regie op ontwikkeling kan beter.

In 2022 vormde persoonlijke ontwikkeling nog niet bij iedereen structureel onderdeel van de jaarlijkse performance cyclus.

Het is essentieel dat de ontwikkeling van elk team en individu aansluit bij de toekomstige koers van de organisatie. Uitbouwend op de jaarlijkse performance cyclus zal het Institutional Plan van Hotelschool The Hague het uitgangspunt vormen voor strategische personeelsplanning om een duurzaam personeelsbeleid te faciliteren.

In 2023 zal hieraan meer aandacht worden besteed door onder andere workshops door HR voor het management om te komen tot een kwalitatief goed ontwikkelplan voor iedere medewerker met zowel aandacht voor ontwikkeling in de eigen functie of erbuiten.

5.2 Opbouw personeelsbestand (inclusief doorstroom, verloop, verzuim)

Het aantal medewerkers is gestegen van 259 naar 276. Het aantal fulltime equivalent (fte) is daardoor ook gestegen van 226,6 fte (eind 2021) naar 246,6 fte (eind 2022). 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	26	26	27	27	5	4.1	35	26.4	93	33.7%	83.5	33.8%
OP	61	61	51	51	23	16.5	48	34.6	183	66.3%	163.1	66.2%
Totaal	87	87	78	78	28	20.6	83	61	276	100.00%	246.6	100.00%
%	31.50%	35.30%	28.30%	31.60%	10.10%	8.40%	30.10%	24.70%				

Tabel 1. Personeel in 2022, 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	0	1	0	2	3	1.1%
26 t/m 35	6	15	10	14	45	16.3%
36 t/m 45	5	21	18	29	73	26.4%
46 t/m 55	11	15	24	31	81	29.4%
56 t/m 65	8	10	27	23	68	24.6%
66+	1	0	5	0	6	2.2%
Totaal	31	62	84	99	276	100%

Tabel 2. Leeftijdsopbouw onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

	Man	Vrouw	Totaal
NOP	48.1	43.6	45.1
OP	50.6	46.2	48.2
Totaal	49.9	45.2	47.2

Tabel 3. Gemiddelde leeftijd onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in 2022 is ten opzichte van 2021 licht gestegen van 46,8 jaar naar 47,2 jaar. Op 31 december 2022 had Hotelschool The Hague zes medewerkers in dienst van 66 jaar of ouder.

		Mdw	%	Fte	%
Man	Tijdelijke dienst	18	6,5%	16,5	6,7%
	Vaste dienst	97	35,1%	91,1	36,9%
Vrouw	Tijdelijke dienst	39	14,1%	32,9	13,4%
	Vaste dienst	122	44,2%	106,1	43,0%
Totaal		276	100,0%	246,6	100%

Tabel 4. Aantal medewerkers en aantal fte in vaste of tijdelijke dienst in 2022

In totaal hadden 57 medewerkers eind 2022 een tijdelijke arbeidsovereenkomst; dat is 20,6% 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 2022 is binnen Hotelschool The Hague niet met min-max contracten, nul-urencontracten of oproepcontracten gewerkt. Met 140 personen is een flex-overeenkomst (freelance of op uitzendbasis) aangegaan voor een bepaalde (les)periode

In het najaar van 2023 zal door het College van Bestuur in samenspraak met de Co-Determination Council een besluit worden genomen met betrekking tot verhouding vaste en flexibele contracten.

De kosten van de inhuur van derden bedroegen in 2022 in totaal € 3.960.865 (€ 1.389.999 OP en € 2.570.866 NOP). De kosten voor de inhuur van derden binnen OP komen overeen met ongeveer 8,9 Fte. Hierbij zij opgemerkt dat onder NOP in 2022 ook onderwijs gerelateerde advieskosten zijn opgenomen. Deze post is zodoende in 2022 lager dan begroot besteed.

In 2022 heeft één medewerker een arbeidsmarkttoelage ontvangen, NB er zijn meerdere medewerkers die in eerdere jaren een arbeidsmarkttoelage hebben 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	0	0,0	1	1,0	0	0	0	0	1	0,4%	1,0	0,4%
1-4	2	2,0	0	0,0	0	0	0	0	2	0,7%	2,0	0,8%
5	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0%	0,0	0,0%
6	4	4,0	4	3,3	0	0	0	0	8	2,9%	7,3	3,0%
7	3	2,7	13	10,5	0	0	0	0	16	5,8%	13,2	5,4%
8	4	4,0	19	15,6	21	20,9	22	20,2	66	23,9%	60,7	24,6%
9	4	3,8	10	9,0	6	6	1	0,8	21	7,6%	19,6	7,9%
10	2	2,0	4	3,7	2	1,6	3	3	11	4,0%	10,3	4,2%
11	3	2,8	6	5,6	36	31,9	57	48	102	37,0%	88,3	35,8%
12	6	5,8	2	1,8	16	14,1	11	9,5	35	12,7%	31,2	12,7%
>=13	3	3,0	3	2,9	3	3	5	4,1	14	5,1%	13,0	5,3%
Totaal	31	30,1	62	53,4	84	77,5	99	85,6	276	100,0%	246,6	100,0%

Tabel 5. Aantal medewerkers en aantal fte per salaris- en functieschaal categorie in 2022 per hoofdaanstelling

Personeelsverloop en doorstroom

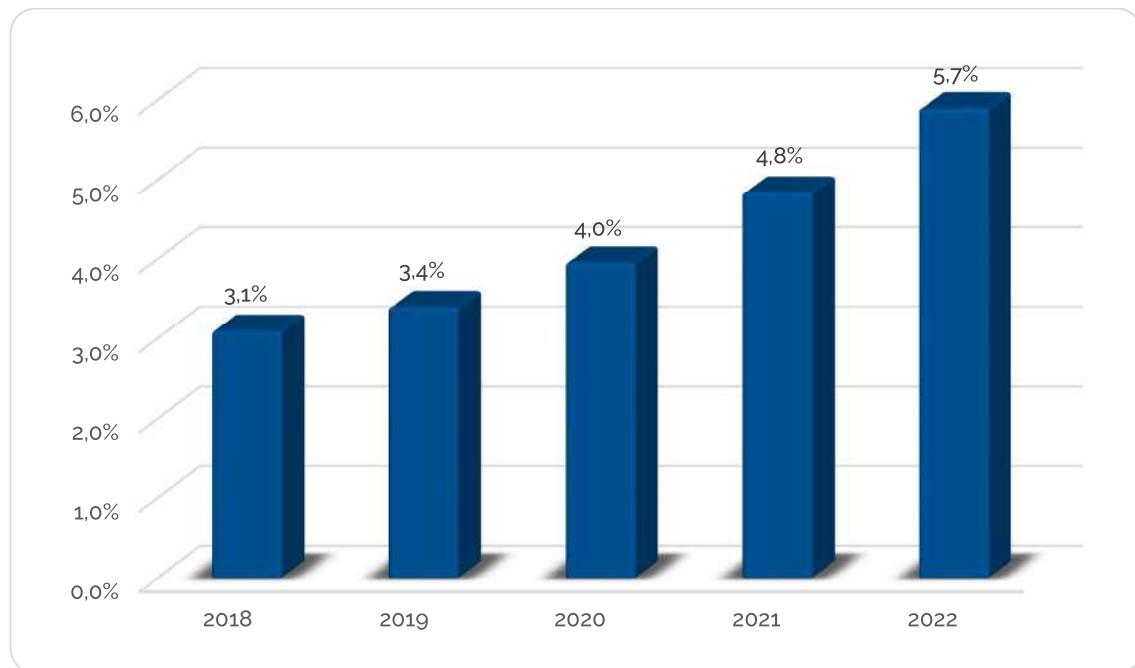
In 2022 zijn 46 nieuwe medewerkers (29 OP en 17 NOP) in dienst getreden bij Hotelschool The Hague en hebben 29 medewerkers (negen OP en 20 NOP) de organisatie verlaten. Het personeelsverloop komt daarmee uit op 11%. Dit is een stijging ten opzichte van het verloop van 2021 (9%). Binnen de organisatie hebben 23 medewerkers in 2022 intern (tijdelijk) een andere functie gekregen.

Ziekteverzuim en preventie

Het ziekteverzuimpercentage over 2022 bedraagt 5,7%. Dit is een stijging ten opzichte van 2021 (4,8%) en is vooral te wijten aan langdurig verzuim. Het percentage ziekteverzuim is daarmee 0,10% lager dan het landelijk gemiddelde binnen de sector onderwijs (cijfers CBS 2022).

In 2022 hebben medewerkers zich gemiddeld 0,75 keer ziekgemeld. Dit is hoger dan 2021 (0,47), waarbij de thuiswerkperiode tijdens Covid een rol heeft gespeeld. De gemiddelde verzuimduur in 2022 was 26 dagen en daarmee gedaald ten opzichte van de 39 dagen in 2021.

Om de kans op (met name langdurig) uitval door ziekte te verkleinen zijn de verzuimprotocollen en verzuimprocessen verbeterd en zijn managers ondersteund in verzuimbegeleiding. Er is extra HR-capaciteit ingezet en er is opgeschaald met de Arbodienst in een actievere en laagdrempeligere verzuimbegeleiding, zoals de aanwezigheid van de Arbo verpleegkundige op de campussen. Ook in 2023 wordt de intensieve begeleiding doorgezet, onder andere door trainingen voor leidinggevenden en informatiesessies voor medewerkers, geleid door de Arbodienst. Verder is onderzoek gedaan naar sociale veiligheid en zijn acties ondernomen ter verbetering hiervan.



Tabel 6. Het ziekteverzuimpercentage over de afgelopen vijf jaar

Het instroompercentage in de WIA in de jaren 2002 tot en met 2022 is gelijk gebleven op 0,5%. Dit betekent dat in 2022 geen medewerker in de WIA of WGA terecht is gekomen. De gedifferentieerde Whk-premie voor het jaar 2022 bedraagt het minimum percentage van 0,49%. In 2022 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 2022 heeft in het eerste kwartaal nog volop in het teken gestaan van Covid-19 inclusief het overheidsadvies om vanuit huis te werken waar mogelijk. Vanaf het tweede kwartaal zijn alle overheidsmaatregelen met betrekking tot Covid-19 vervallen. Dit heeft echter niet geleid tot een situatie zoals we deze kenden voor Covid-19. Het is een periode van herijking en zoeken naar een nieuwe balans gebleken. Weer werken vanuit de campus, maar gelijktijdig ook nog vanuit huis, fysieke overleggen met studenten en collega's en daarmee een vernieuwde werk-privé verhouding hebben opnieuw tot

aanpassing van de manier van werken geleid. Hieruit is onder andere de wens voor kaders met betrekking tot een thuiswerkbeleid ontstaan. Met de start van het nieuwe academisch jaar heeft een tweedaagse Employee Day plaatsgevonden om de saamhorigheid, betrokkenheid, onderlinge samenwerking en connectie met HTH te revitaliseren.

WGA

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

Duurzame inzetbaarheid

Ook in 2022 zijn de managers gevraagd hun medewerkers te informeren 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 verrichten. Als daarbij ondersteuning in de vorm van DI-uren kan worden ingezet, wordt ook dat besproken.

HTH stimuleert medewerkers actief na te denken over de besteding van de DI-uren. Het kan de medewerker immers helpen vitaal en inzetbaar te blijven. 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. Het vervallen van de spaaroptie is in 2022 extra aanleiding geweest om medewerkers regelmatig te herinneren aan de vervaldatum van de spaaroptie.

Werkdruk

Werkdruk blijft een belangrijk aandachtspunt binnen HTH. De organisatie erkent de hoge werkdruk als het grootste risico voor zowel de medewerkers als de organisatie. Verschillende factoren, waaronder de nasleep van Covid-19, de introductie van hybride onderwijs, thuiswerken, de overgang naar een nieuw curriculum en de reorganisatie van de ondersteunende diensten hebben bijgedragen aan deze hoge werkdruk. Hoewel verschillende maatregelen zijn genomen om de werkdruk structureel te verlagen, zijn de resultaten hiervan nog niet zichtbaar.

Het is helaas nog niet gelukt een verbeterd werkdruk- en taakbeleid formeel vast te stellen in samenwerking met de Co-Determination Council. Er zijn echter al diverse acties ondernomen om de werkdruk te verminderen. Zo is de RI&E afgerond en zijn de verbeteracties geïmplementeerd. Extra formatie is ingezet om de overgang naar het nieuwe curriculum te ondersteunen.

Ondanks deze inspanningen heeft dit nog niet geleid tot een verlaging van de ervaren werkdruk. Het doel blijft om de ervaren werkdruk de komende jaren te verlagen. Vooral het voorkomen van langdurig verzuim als gevolg van mentale gezondheid zal extra aandacht krijgen in de preventieaanpak van 2023.

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 88,4% master of hoger) sinds 2009 aan deze streefpercentages.

Het opleidingsniveau van docenten staat eind 2022 door promoties en het behalen van een mastertitel, maar ook door het aannamebeleid, op 88,4% (106 personen) van de 120 docenten op masterniveau of hoger (PhD). Van die 88,4% is ruim 16,7% (20 personen) van de docenten gepromoveerd en heeft 71,7% (86 personen) een master.

Opleidingsniveau	mdw	%
Bachelor	14	11,7%
Master	86	71,6%
PhD	20	16,7%
Totaal	120	100%

Tabel 7. Verdeling opleidingsniveau docenten en lectoren eind 2022

Opleidingsniveau	Mdw	%
LBO	5	1.8%
MAVO	9	3.3%
HAVO	1	0.4%
VWO	2	0.7%
MBO	41	14.9%
Bachelor	72	26.1%
Master	125	45.3%
PhD	21	7.6%
Totaal	276	100.0%

Tabel 8. Verdeling opleidingsniveau alle medewerkers eind 2022

Professionalisering

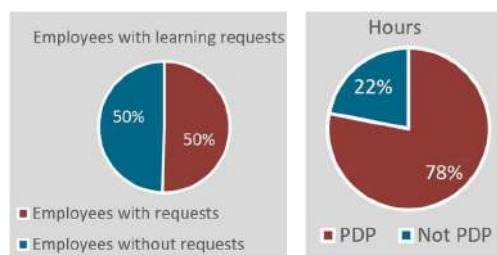
In 2022 heeft Hotelschool The Hague verder geïnvesteerd in het professionaliseren van de medewerkers. HTH Learning Center is met behulp van het Fit for Future budget (gelden vanuit Quality Agreements ofwel kwaliteitsafspraken) bemand geweest door twee Learning professionals die de vragen vanuit de organisatie op het gebied van leren continu hebben ondersteund. Deze solide basis heeft gezorgd voor inzicht in leeractiviteiten en duidelijkheid over mogelijkheden en procedures.

HTH Learning Center heeft een online HTH Learning Academy gelanceerd binnen de huidige HTH intranet omgeving. Op deze pagina kan een medewerker alle informatie vinden over het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan (POP) en een leerverzoek indienen vanuit dit plan. Dit jaar zijn een 'Learning Catalogue' en een 'Learning Calendar' gelanceerd om het aanbod op het gebied van leren zichtbaar te maken.



In 2022 investeerde HTH in totaal een bedrag van € 320.710 aan scholing van de medewerkers (out of pocket). Dat is 2% van de loonsom (€ 16.200.000). Van dit bedrag is een gedeelte besteed aan verplichte trainingen zoals BHV, interne didactiek en teamlead.

Dit jaar heeft 50% van de medewerkers gewerkt aan zijn/haar eigen ontwikkeling. Van deze verzoeken is 22% werkgerelateerd en 78% een persoonlijk ontwikkelverzoek (POP). Gemiddeld besteedde een medewerker 55 uur en € 830 per verzoek.




HTH Learning Center heeft vanuit de gelden van de kwaliteitsafspraken een aantal centrale leerinitiatieven gelanceerd:

- Het verbeteren van geschreven en gesproken Engels.
- Medewerkers zijn geholpen met het maken van een persoonlijke 'Talent Page', waardoor medewerkers gemakkelijk vindbaar zijn binnen de organisatie.
- Vanuit het project Organisatie Optimalisatie/New Way of Working is een team van teamcoaches opgericht waarmee verschillende teams ondersteund zijn in het werken richting zelforganisatie. Dit initiatief is gestart bij de docenten van de nieuwe eerstejaars courses om de autonomie te verhogen en de tijd om verbeteringen te kunnen doorvoeren te verlagen. Deze trajecten lopen voor een deel door in 2023.
- Er is een Community Building Challenge gelanceerd, welke tweewekelijkse opdrachten verstrekt voor het bouwen van een netwerk op LinkedIn, het HTH alumni platform en de Talent Pages.

De initiatieven die onderdeel waren van medewerkersdagen hebben het meeste effect gesorteerd. Dit betrof veelal het digitaliseren en het verbeteren van onderwijs aansluitend op de behoeften van studenten.

In het volgende overzicht zijn de resultaten van HTH Learning Center over 2022 weergegeven:

HTH Learning WRAP-UP



HTH Learning happily provides you with an overview of all the learnings in which you participated. Happy learning!

"Tailor made, well-structured feedback and relaxed atmosphere"

LI 3: Level of English


This is where our colleagues stand with English:

200	35	48
are at their required level	need testing	need training

LI 4: New Way of Working

Currently the team coaches are supporting...

- 10 course teams (YR1)
- 4 support teams




LI 5: Community Building Challenge

25 employees have joined the challenge and are currently building our HTH community on various online platforms. **You can still join!**

"I hated LinkedIn before this, but I really like it as of late. I think it has to do with this challenge."

Learning Calendar is launched!

Since September, the HTH Learning Calendar for AY2223 is available with relevant learning solutions for your development.




Find it [here](#) or on campus.

Number of Learning Requests

222 learning requests have been submitted since January 2022

Onboarding

On the MS teams environment on MS Teams/ UC_HTH Learning and Support/9 Onboarding at HTH you can post questions and receive updates regarding learning opportunities.





133 Talent Pages online

Please look out for our notifications on intranet and visit our HTH Learning Academy on MS Teams UC_HTH Learning and support. code ajvcry1.

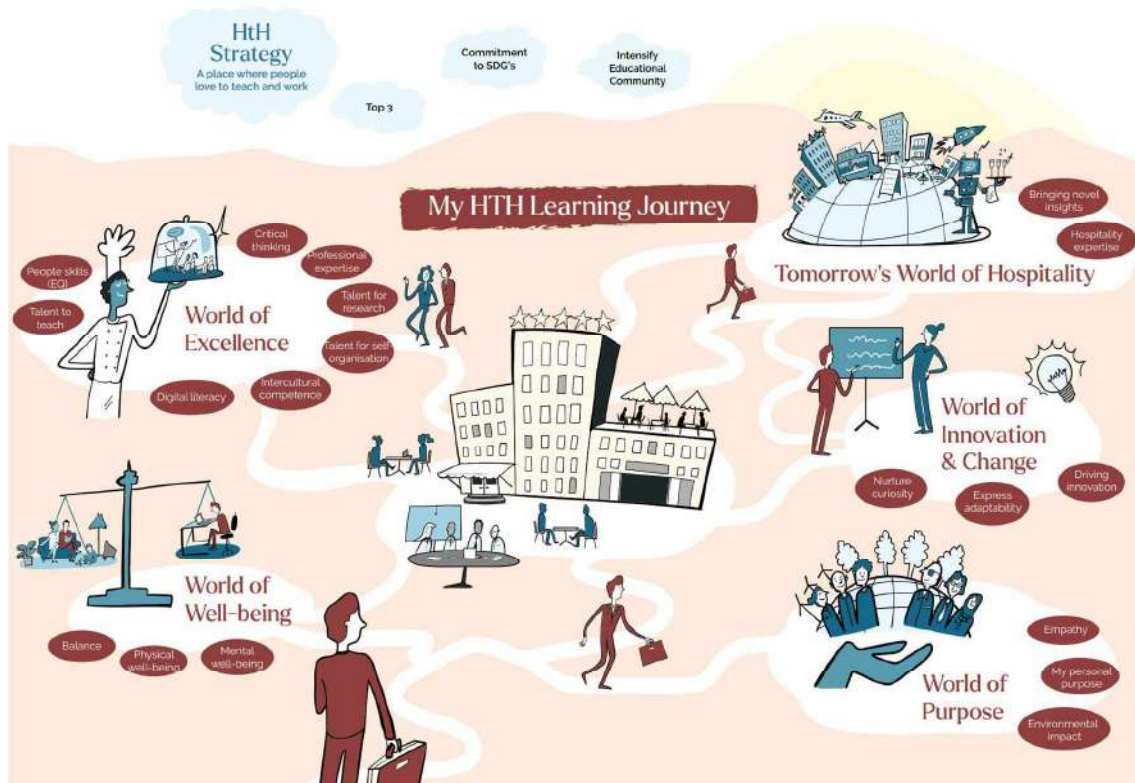
HTH Learning

If there is anything else we can do for you, just ask.

Team HTH Learning
learning@hotelschool.nl



"My HTH Learning Journey" is een interactieve plattegrond van alle relevante ontwikkelgebieden voor medewerkers. De plattegrond kan toegepast worden om ontwikkelgebieden te definiëren en te bespreken in de functioneringsgesprekken met managers.



Het volgende overzicht geeft aan hoe vaak in 2022 gebruik is gemaakt van verschillende initiatieven in de verschillende 'Worlds' (ontwikkelgebieden). Bij het ontwikkelen van de nieuwe 'courses' is veel en intensief samengewerkt met spelers uit de praktijk.

Werelden		# verzoeken	%
Tomorrow's World of Hospitality (Hospitality of Food&Beverage gerelateerde evenementen)	How do you keep up-to-date about what is available beyond our organization? How do you keep informed of future developments in other organizations or industries that impact our community?	28	8%
World of Well-Being (Eigen coaching of coaching voor studenten met speciale behoeften)	What do you do to keep yourself in a balanced state of body, mind and spirit?	18	5%
World of Purpose (IKIGAI training)	How do you discover meaning and purpose in your life and work? How do your actions benefit yourself and our community in your professional journey?	32	9%
World of Innovation & Change (Agile/scrum, masters, onderzoeksgedreven coachingsmethoden)	How do you continuously go beyond cookie-cut practices, despite hurdles and drive change?	34	10%
World of Excellence (Expertise gebied, Engels, zelforganisatie, student betrokkenheid, digitale vaardigheden)	What do you do to keep distinguishing yourself as an expert in your field? What are the relevant knowledge and skills needed to be great at your job?	229	67%
TOTAAL		341	100%

Strategisch professionaliseringsplan

In 2022 is opnieuw bijgedragen aan het strategisch professionaliseringsplan, zoals hieronder visueel weergegeven. Er is ondersteuning geboden op het gebied van improving didactics, invest in professional field of expertise, have strong IQ/EQ/AQ, be thought leaders and actively engage with an international network. Voor het academisch jaar 2023-2024 zullen de openstaande speerpunten ondersteund worden. Bij de aanpassing van de strategie van de school, zullen ook deze strategische leerdoelen uiteraard opnieuw onder de loep genomen worden.



Figure 1: overview of strategic learning objectives



5.4 Personeelsregelingen

In totaal maakten in 2022 drie medewerkers gebruik van de ouderenregeling, 10 medewerkers van het recht op onbetaald ouderschapsverlof en vijf medewerkers van het recht op betaald 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 op zijn beurt een sollicitatieplicht tegenover de ex-werkgever om de WW-uitkering te behouden.

Op 31 december 2022 is er één ex-werknemer die aanspraak maakt op een (bovenwettelijke) WW-uitkering. Voor 2023 voorziet Hotelschool The Hague dat vijf 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 participatie-kandidaten te stimuleren. Deze ingeslagen weg is ook in 2020 en 2021 verder gevolgd. Dit heeft ultimo 2022 geleid tot de inzet van drie medewerkers met een omvang van 2.025 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.

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. HTH is 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 respect is voor elkaars mening en achtergrond.

Verdeling man/vrouw

Hotelschool The Hague kent met 161 vrouwelijke (58%) en 115 mannelijke (42%) medewerkers een redelijk evenwichtige verdeling qua geslacht. Op managementniveau is sprake van een minder evenredige verdeling; van de managementfuncties (managers en teamleiders) wordt 42% vervuld door vrouwen. In de docententeams kan het aantal vrouwen en mannen nog wel verschillen. Vaak is dat historisch verklaarbaar, maar ook door de situatie op de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, wordt actie ondernomen, omdat wordt gestreefd naar een gelijke verdeling, zowel in omvang, samenstelling van de teams als in beloning.

Nationaliteit

In 2022 heeft 24,3% (67 van de 276) van de medewerkers een niet-Nederlandse (als eerste) nationaliteit. Bij docenten ligt dit percentage op 34,2% (41 van de 120). In totaal vertegenwoordigen de medewerkers gezamenlijk 26 nationaliteiten.

Inclusiviteit

In september 2020 is het "Verdrag van Amsterdam" ondertekend waar HTH zich samen met tien andere onderwijsinstellingen committeert aan een veilige leeromgeving voor iedereen. 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 en heeft in 2022 geleid tot een bias training. Ook in 2023 zal HTH initiatieven stimuleren en initiëren om een veilige studie- en werkomgeving te creëren voor iedereen alsmede om inclusiviteit in de breedste zin zichtbaar en bespreekbaar te maken binnen HTH.

5.7 Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

Voor 2022 zijn de bestedingsopties in samenspraak met de vakbonden gekozen, met name in het kader van mobiliteit en vitaliteit. In 2022 heeft meer dan regulier overleg plaatsgevonden met de vakbonden waarin tezamen met HTH is gekeken naar de ontwikkeling van nieuw en bestaand beleid ten behoeve van allocatie van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen.

Vanuit de onderbesteding 2020 en 2021 is in overleg met de vakbonden gekozen voor een tweedaagse sessie in 2022 voor alle medewerkers inclusief hotelovernachting, sprekers en sport en workshops om de community weer bij elkaar te brengen en te motiveren na de Covid-periode onder het dak van onze inspirerende hospitality industrie.

In 2023 zal inbreng van medewerkers worden gevraagd met betrekking tot voorkeuren voor DAM-gelden besteding. Deze uitvraag zal in het najaar plaatsvinden.

Decentrale arbeidsvoorwaarden	Omschrijving	Begroting 2022
1a Extra reiskosten	Aanvullende fietsregeling woon-werk verkeer	12.000
1b Extra reiskosten	Financiële tegemoetkoming fietsplan	65.000
1c Extra reiskosten	Het vergoeden van het voor- en natraject bij gebruikmaking van trein	19.750
2 Pensioen inzicht	Workshop interactief op beide locaties voor	2.500
3 Collectieve IPAP- verzekering	Premie voor dekking van volledige arbeidsongeschiktheid	40.000
4 Ouderschapsverlof	Opbouw van pensioenrechten worden volledig voortgezet	6.500
5a Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	Sport vergoeding (invoering per 1 sept 2022)	23.000
5b Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	Gratis fruit op de werkplek	24.000
Totale besteding decentrale arbeidsvoorwaarden middelen zijnde 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen		192.750

Van dit budget is in 2022 een bedrag ad € 116.950 niet besteed. De Hotelschool heeft met de vakbonden afgesproken om dit bedrag alsnog in 2023 te besteden t.g.v. personele voorzieningen.

Realisatie in jaar 2022 van decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden) jaar 2021

Extra activiteit na Covid passend bij de identiteit van de Hotelschool. Een verlenging van de employee day inclusief hotelovernachting en Food & Beverage ervaring, vanuit resterend budget 2020/2021	78.000
---	--------

Tabel 9. Realisatie 2022 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. Opvolgend hierop zal in 2023 na afronding van het academisch jaar een volledig MTO plaatsvinden.

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

Medewerkerstevredenheidsonderzoek in 2018: 7,37



5.9 Vertrouwenspersonen

Hotelschool The Hague biedt haar community zorg door middel van een team van vertrouwenspersonen (Confidential Advisors) dat beide campussen faciliteert met specifieke vertrouwenspersonen voor studenten en medewerkers. Als autonoom orgaan, buiten de organisatiestructuur, biedt dit team ondersteuning, begeleiding en advies aan alle HTH studenten en medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag zoals agressie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Ook deelt het team van vertrouwenspersonen haar zorg en zij geeft namens Hotelschool The Hague feedback aan het College van Bestuur en de HR-afdeling over beleid en uitvoering. Het team van vertrouwenspersonen is dit jaar versterkt door het aantrekken van een externe vertrouwenspersoon, met ruime ervaring bij internationale organisaties, klachtenpanels en beleidscommissies. Ook bieden de vertrouwenspersonen eenieder binnen HTH, zowel studenten als collega's, een externe vertrouwenspersoon buiten de hechte HTH-gemeenschap om.

Het team heeft haar ambitie van 2022 verwezenlijkt door haar zichtbaarheid in de gehele HTH-gemeenschap te vergroten door nauw samen te werken met de afdeling Strategic Marketing & Communicatie (SMC). Zij bereikten dit doel door gedurende het jaar diverse initiatieven te ontplooien, te beginnen met de onboarding van studenten en fast trackers tijdens de introductiecarrousel. Bovendien werd hun zichtbaarheid op het intranet verbeterd en werden schooldocumenten zoals het OER (Onderwijs & Examen Reglement) bijgewerkt. Daarnaast hebben de vertrouwenspersonen samengewerkt met de studentenverenigingen om gemeenschappelijke problemen aan te pakken en tegelijkertijd hun zichtbaarheid in de HTH-gemeenschap te bevorderen. Ze hebben zichzelf ook geïntroduceerd aan HTH-collega's tijdens een EduConnect-dag, en hun zichtbaarheid verder vergroot door strategisch geplaatste flyers in het Skotel en de campussen. Tevens is er gewerkt aan het vergroten van de vindbaarheid van de klachtenprocedure.

Het team van vertrouwenspersonen investeert tijd in trainingen die worden aangeboden door Hubert Consult in Leiden en het bijwonen van conferenties, zoals het recente seminar over seksuele intimidatie. Ook komen zij elk semester fysiek bijeen, ondersteund door wekelijkse virtuele gesprekken om gedeelde zorgen met elkaar af te stemmen. Bovendien vergaderen zij regelmatig met leden van het Bachelor Management Team, HR-vertegenwoordigers, de juridisch adviseur en de leden van het College van Bestuur om ervoor te zorgen dat bredere organisatorische problemen zoals burn-out, werkdruk en pesten naar behoren worden aangepakt. Dergelijke situaties blijven vaak voorkomen nu HTH zijn culturele identiteit herontdekt na Covid. De ambitie van het team van vertrouwenspersonen voor 2023 is het versterken van deze verbindingen, met name de samenwerking met studentenverenigingen, om het vertrouwen binnen de HTH-gemeenschap te bevorderen.

Contacten met vertrouwenspersonen in 2022			
		Den Haag	Amsterdam
I Totaal aantal klachten	Medewerker	0	1
	Student	0	0
II Totaal gerapporteerde zaken ongewenst gedrag	Medewerker	8	4
	Student	12	4
1 Discriminatie	Medewerker	0	0
	Student	3	1
2 Pesten	Medewerker	2	0
	Student	0	1
3 (Sexuele) intimidatie	Medewerker	4	4
	Student	7	2
4 Agressie / geweld	Medewerker	2	0
	Student	2	0
III Ondersteuning / luisterend oor	Medewerker	7	12
	Student	10	6



6. Operations

6.1 Gebouwen en voorzieningen

De renovatie van Campus Den Haag is afgerond halverwege 2021. In 2022 is nog een groot aantal restpunten uit de verbouwing naar voren gekomen. Deze zijn deels in 2022 meegenomen maar een deel zal in 2023 worden uitgevoerd. Door de verbouwing in 2020/2021, is al een grote stap gezet naar de toekomst. Het energielabel voor de vestiging Den Haag is definitief vastgesteld en voldoet sinds de renovatie aan de Energielabel C verplichting vanuit de overheid.

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

Stijgende kosten

Net zoals de rest van Nederland had Hotelschool The Hague ook last van de stijgende kosten op het gebied van gas en elektra. In de gebouwen is al een stap gezet in het besparen in energie door de thermostaat 2 graden lager te zetten en door TL-lampen door LED-lampen te vervangen. In 2023 zullen we verdere stappen hierin nemen, gesteund door de maatregelen die voortkomen uit de plannen van RoyalHasKoning.

Aanbestedingen

Binnen de afdeling Facility & Real Estate is een Europese aanbesteding "Schoonmaak" doorlopen. We hebben in oktober 2022 afscheid genomen van Hectas en B2Cleaning en hebben EW en Amvé verwelkomd als nieuwe schoonmaakpartners. EW heeft eind 2022 een pilot gestart met de 'Robot Leo Scrub'; een robot die de schrobwerkzaamheden van de medewerkers (deels) overneemt. Deze pilot is zeer goed bevallen en zal begin februari 2023 worden geïmplementeerd op locatie Amsterdam! Ook is eind januari 2023 een pilot gestart in Amsterdam, voor het inzamelen van textiel. Bij een succesvolle pilot, zal dit concept (Dobbi) ook worden geïmplementeerd in Skotel Den Haag. In 2023 zullen we met EW de schoonmaak verder optimaliseren en gebruik maken van de expertise en pilots vanuit EW.

Naast de schoonmaak, zijn ook de sanitaire middelen aanbesteed. Van Elis zijn wij overgegaan naar CWS, een van de grootste aanbieders van het land. Alle oude middelen en apparatuur zijn opgehaald door Elis in het kader van recycling. Skotel The Hague zal later in 2023 worden gewisseld qua apparatuur. Zij hebben momenteel nu de producten van Quality Services.

Tevens is er een aanbesteding geweest voor het tuinonderhoud. Onze jarenlange partner Verkuil & Moree zal ook de komende jaren het perceel in Den Haag bijhouden. In Amsterdam is de aanbesteding gewonnen door StukArt Tuinen B.V.

Zoals al eerder is genoemd, is Facility & Real Estate ook onderdeel geweest van een grotere aanbesteding op het gebied van de CO2 Footprint en de MJOP's van onze eigendomspanden. Deze aanbesteding is gewonnen door RoyalHasKoning B.V.; de uitkomsten van dit onderzoek zullen in de loop van 2023 volgen.

Naast deze grote aanbestedingen is er ook een tweetal enkelvoudige aanbestedingen uitgevoerd; Techno Security Systems voor de inbraakinstallatie, toegangscontrole en de CCTV-installatie van de Brusselselaan 2 en GHI voor het keukenonderhoud in 2022.

In 2023 zal Facility & Real Estate nog een aantal aanbestedingen doorlopen, onder andere de aanbesteding voor de brandblusmiddelen en het onderhoud voor de keukenapparatuur.

Smart building

In 2021 is een start gemaakt met het smart maken van de gebouwen. Campus Den Haag is als pilot project gestart. Uit de evaluatie van de pilot is naar voren gekomen dat het smart maken van de gebouwen een forse investering vergt, die "op dit moment" niet opweegt tegen de voordelen die dit met zich meebrengt. In Campus Den Haag zijn de voorzieningen (bekabeling e.d.) aangebracht. Het gebouw is gereed om de stap te maken zodra de technologie en de markt verder zijn ontwikkeld.



Bruto vloeroppervlakte gebouwen

- Skotel Den Haag	8.485 m ²
- Campus Den Haag	9.921 m ²
- Villa Den Haag	654 m ²
- Skotel en Campus Amsterdam	22.000 m ²

6.2 ICT

Vanaf het eerste kwartaal 2022 is gewerkt aan een nieuwe, meerjarige ICT Roadmap 2022-2025, aansluitend op de in 2021 gecreëerde informatiestrategie en de daaruit voortkomende Roadmap. In deze ICT Roadmap, welke ultimo 2022 voor 95% gereed was zal – gegeven de missie, visie en strategie van Hotelschool The Hague kijkend naar de belangrijkste ontwikkelingen op het terrein van Onderwijs, Hospitality industry, hoger onderwijs en de informatie- en communicatie technologie – worden aangegeven:

- Wat de komende jaren binnen de Hotelschool op het terrein van ICT moet gebeuren,
- Welke randvoorwaarden daarbij noodzakelijk zijn en
- Welke concrete acties en projecten de komende jaren worden gepland.

Voor 2022 geldt dat door wereldwijde (chip) tekorten een aantal technische projecten uit de Roadmap is uitgesteld of niet volledig is uitgevoerd. Niettemin vallen deze nog wel steeds binnen de voor 2022 gestelde jaarplannen. In het eerste kwartaal 2023 kon een aantal technische projecten alsnog worden uitgevoerd.

De ICT-projecten voor 2022:

Lopende/uitgevoerde reguliere ICT-projecten:

- Vervanging van beamers door Smartscreens ten behoeve van klaslokalen en vergaderruimtes in Amsterdam volledig afgerond.
- Plan en migratie document management migratie van fileshare naar Microsoft Sharepoint is uitgesteld naar 2023.
- Het geplande Hotelschool The Hague (applicatie) Portal voor medewerkers en studenten (Workspace365) werd in 2022 niet in productie genomen vanwege nieuwe inzichten en de wens vanuit de organisatie en studenten een portaal te ontwikkelen waarbij Sharepoint volledig geïntegreerd is t.b.v. de centrale informatievoorziening en communicatie met studenten en (fase 2) de medewerkers. Hiervoor wordt begin 2023 een aanbesteding gestart.
- Technische ondersteuning bij de implementatie van een nieuw Roostersysteem (TimeEdit) en HR-systeem (HR2day). In 2022 zijn deze projecten (technisch) afgerond.
- Op securitygebied 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 en in Q1 2022 met een uitvoerige rapportage en bespreking van de bevindingen afgerond.
- Implementatie van een nieuw back-up systeem (Veem) om van alle (online) Office365 applicaties/data een (offside) back-up te kunnen maken, is afgerond.

ICT Roadmap projecten:

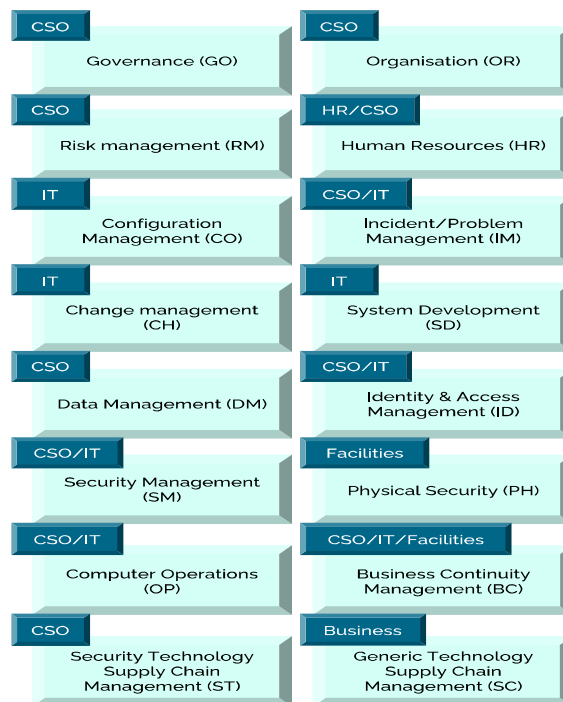
- De vervanging van de IT-netwerk infrastructuur (LAN) en WiFi (WLAN) voor Campus Amsterdam en Skotel Den Haag moest worden uitgesteld vanwege leveringsproblemen van de benodigde netwerkapparatuur. Het budget dat hiervoor bestemd was, werd gebruikt voor de vervanging van verouderde/afgeschreven laptops, welke voor 2023 op de (budget) planning stonden. Het budget voor de vervanging van de IT-netwerk infrastructuur werd in het budget 2023 opgenomen. In Q1-2023 werd de vervanging van de WiFi (WLAN) voor Campus Amsterdam en Skotel Den Haag afgerond en is de vervanging van de LAN-infrastructuur voor Q2 2023 ingepland.
- 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. In 2022 is volgens planning een aanbesteding gestart om ProctorTrack te vervangen door een eenvoudigere (examensoftware) oplossing omdat de examens weer op de campus kunnen worden afgenomen en er besloten is niet meer terug te gaan naar de oude manier op basis van 'papieren' examens. Eind 2022 is als oplossing voor het ANS-systeem gekozen. Deze examensoftware zal aan het begin van het nieuwe studiejaar (Q3 2023) in productie worden genomen.



- Data analytics software (research naar de mogelijkheden). Dit project is uitgesteld omdat vanuit de Roadmap i-strategie hier een nadere prioritering en invulling aan wordt gegeven.
- Cyber Security & Privacy: Het onderwerp Cybersecurity en Privacy staat prominent op de agenda van de organisatie. Er worden steeds meer gegevens bijgehouden en er is besef hoe belangrijk het is om op een goede en veilige manier met deze informatie om te gaan en te beschermen tegen interne/externe bedreigingen.

Vanaf 2021 gebruiken het hoger onderwijs en het mbo het NBA Information Security Maturity Model zoals aanbevolen door Surf. Dit model maakt deel uit van het raamwerk voor Informatie risicomanagement dat onze school gebruikt. Deze risicoanalyse leidt tot een meerjarig verbeterplan dat is vastgelegd in een Roadmap.

De roadmap cybersecurity en privacy 2022-2024 kent de volgende beheersgebieden die gebaseerd zijn op het NBA (Nationaal Beroepsvereniging Accountants) Information Security Maturity Model.



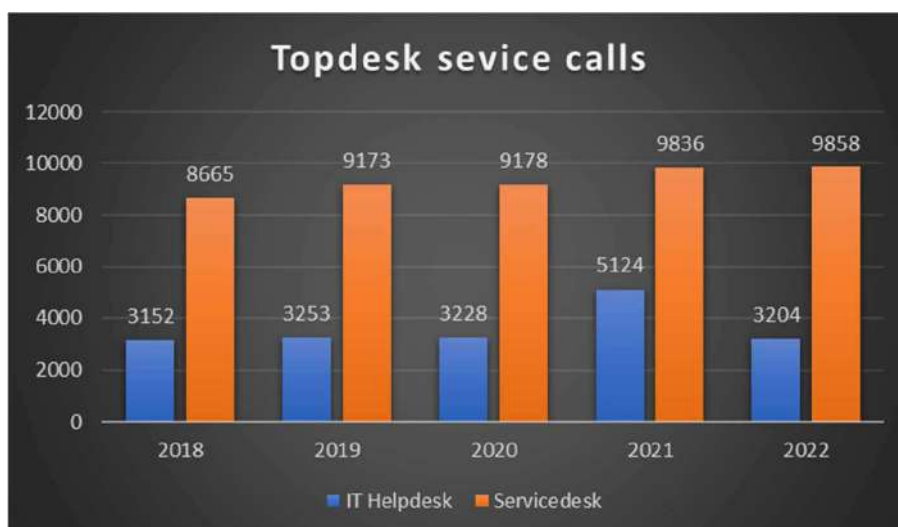
Help- en Servicedesk activiteiten:

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

De Servicedesk medewerkers 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 welke niet door de Servicedesk kunnen worden beantwoord, worden 'doorgezegt' naar het betreffende back office. Alle (aan)vragen, verzoeken en issues worden vastgelegd en gemanaged in TopDesk.

Door wijzigingen in de organisatiestructuur, welke vanaf Q3 2022 gebaseerd is op de HORA (Hoger Onderwijs Referentie Architectuur) valt de Servicedesk vanaf die datum onder de student services afdeling.



Het aantal geregistreerde Servicedesk 'calls' is in 2022 nagenoeg gelijk gebleven t.o.v. eerdere jaren. De afname van het aantal helpdesk calls 2022 t.o.v. 2021 komt voornamelijk doordat studenten/medewerkers na Covid-19 en de renovatie campus Den Haag weer gewend zijn om op locatie te studeren/werken.

6.3 Integrale veiligheid

Integrale Veiligheid (IV) Hotelschool The Hague

Covid-19

Het eerste kwartaal van 2022 werd nog steeds gedomineerd door Covid-19. Het jaar begon met een gedeeltelijke lockdown en online services hadden nog de overhand. Gelukkig normaliseerde dit naarmate het jaar vorderde. De uitbraken van Covid-19 die er waren, werden steeds minder en hadden ook minder impact op de dagelijkse gang van zaken.

Vijf-pijloverleg

Het vijf-pijloverleg (fysieke veiligheid, informatieveiligheid, integriteit, sociale veiligheid & internationalisering en crisismanagement) groeit steeds meer uit tot een overkoepelend kwartaaloverleg waar alle veiligheidsdomeinen de mogelijkheid hebben hun uitdagingen met elkaar te delen. Doel hiervan is het optimaliseren van de samenwerking waardoor een helder beeld ontstaat over de huidige kansen en bedreigingen. Eén kwartaalrapportage over alle veiligheidskwesties aan het CvB is een tastbaar bewijs hiervan. Ook zit bij elk kwartaaloverleg een lid van het CvB aan, dit om de directe lijn met het Bestuur te blijven garanderen.

Kennisveiligheid

Vanuit de politiek is veel aandacht voor kennisveiligheid van hogescholen en universiteiten. De Hotelschool neemt de benodigde maatregelen om haar kennis zo goed mogelijk te beschermen tegen onbevoegden. Middels een risicoanalyse heeft Hotelschool Den Haag vastgesteld dat er geen onderzoek of samenwerking plaatsvindt met data of technologieën die gevoelig zijn voor de nationale kennisveiligheid. HTH blijft alert op dit fenomeen met het oog op de toekomst.

Politie

Gedurende het jaar is er op reguliere tijden contact geweest met zowel de Amsterdamse als de Haagse politie. Doelstelling voor deze overleggen is de veiligheid voor studenten, burens en medewerkers te verbeteren.

Buurtoverleg en buurtverenigingen

Via diverse kanalen heeft HTH weer een begin gemaakt met het oppakken van de contacten met de buurtbewoners. Dit om de positie van de organisatie in de wijk zichtbaar te maken en eventuele ontsporingen in een beginfase te kunnen tackelen. De afdeling Facilities & Real Estate en diverse studentenorganisaties sluiten aan bij buurtoverleggen en participeren in schoonmaak- en buurtprojecten.



Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)

In samenwerking met HR, Safety & Security en Facility Services heeft Human Capital Care de RI&E uitgevoerd. Het plan van aanpak voortkomend uit deze rapportage is door de arbodienst goedgekeurd; vanuit HTH heeft de Health & Safety Committee de taak gekregen de voortgang te bewaken.

Veiligheidsonderzoek

In 2022 heeft Integron een Veiligheidsbelevingsonderzoek uitgevoerd onder medewerkers en studenten. 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. Rapportage is aangeboden aan het CvB en actiepunten zijn toegevoegd aan de actiepunten van de RI&E.

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 geüpdate, is in 2022 Multi factor Autorisatie geïmplementeerd voor medewerkers en studenten en is in 2022 een start gemaakt met de verplichte (awareness) security- en privacy e-learning trainingen voor medewerkers (in 2023 voor studenten). De (deelname) resultaten van de trainingen worden aan het management gerapporteerd. Om het bewustzijn verder te vergroten, werden in 2022 extra activiteiten zoals Oktober Cyber Security Month, phishing-simulaties, beveiligingskoekjes gebakken door studenten en meer georganiseerd.

In Q2 2022 is HTH aangesloten op de SOC/SIEM-dienstverlening geleverd (via Surf) van Fox-IT. Tevens zijn diverse privacy en security aanvragen vanuit de organisatie opgepakt, met regelmaat vanuit of in afstemming met het vijf-pijleroverleg.

Er hebben zich in 2022 geen (major) cyber security incidenten voorgedaan. Er is één datalek aan de autoriteit persoonsgegevens gemeld. Het betrof een intern datalek waarbij te ruime toegang was tot gegevens van medewerkers. Maatregelen zijn getroffen om de toegang aan te passen.

Er worden verwerkersovereenkomsten gehanteerd en de functionarisgegevensbescherming wordt, als deze afwijken van de standaard, hierbij betrokken. BlueDolphin en i-Navigator worden gebruikt om verwerkingsactiviteiten, processen (informatie)systemen op te tekenen. De informatiemanagement adviseur, FG (Functionaris Gegevensbescherming) en CISO (Chief Information Security Officer), vooralsnog deeltaak van de ICT-manager, werken intensief samen.

In 2022 zijn verder plannen uitgewerkt en aan het CvB gepresenteerd om te komen tot de inrichting van een privacy & security office, waarin de verschillende rollen (o.a. CISO en Privacy officer) zullen worden ondergebracht.

Evaluatie vanuit de Functionaris Gegevensbescherming (FG)

In het jaar 2022 is veel aandacht besteed aan het verhogen van de kennis en het bewustzijn op het gebied van privacy. Dit heeft geleid tot een voorzichtige toename van het aantal vragen over het zorgvuldig gebruik van persoonsgegevens.

Om de privacy criteria die van belang zijn bij het toetsen van leveranciers en software oplossingen en de wijze waarop dit moet worden vastgelegd verder onder de aandacht te brengen is in 2022 een masterclass verwerkersovereenkomsten georganiseerd voor collega's.

In 2022 is een privacy en security audit uitgevoerd op een nieuw systeem op basis waarvan met de leverancier afspraken zijn gemaakt om verder gebruik van de applicatie mogelijk te maken. Naast de afspraken met de leverancier, is ook aandacht nodig voor de interne processen en de gebruikersinstructies. Een DPIA-proces, waarmee in 2022 een start is gemaakt, zorgt ervoor dat beide aspecten in beeld kunnen worden gebracht, zodat tijdig passende maatregelen kunnen worden genomen (intern en in afstemming met de leverancier) om privacy risico's te mitigeren.

Desondanks is er nog veel te doen om de basis op orde te krijgen op het gebied van AVG compliance. Hiervoor is enerzijds voldoende capaciteit nodig bij de interne privacy organisatie, zodat processen en richtlijnen kunnen worden opgesteld en aangeboden aan de organisatie. Anderzijds is het van belang de AVG compliance verantwoordelijkheden te beleggen bij het lijnmanagement en toe te zien op naleving hiervan. Dit aspect heeft in 2022 nog onvoldoende vorm gekregen. De voorgestelde inrichting van een privacy en security office zal een belangrijke eerste stap zijn om de bescherming en het zorgvuldig gebruik van persoonsgegevens naar een hoger niveau te brengen.



Reflectie College van Bestuur

Het College van Bestuur ziet het toenemende belang van Cyber security en privacy. Het is 'Chefsache'. Daarom is als onderdeel van Wave 3 van de organisatie optimalisatie een separaat Privacy & Security Office voorzien, welke in 2023 vorm zal krijgen.

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 gaan halen. 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.

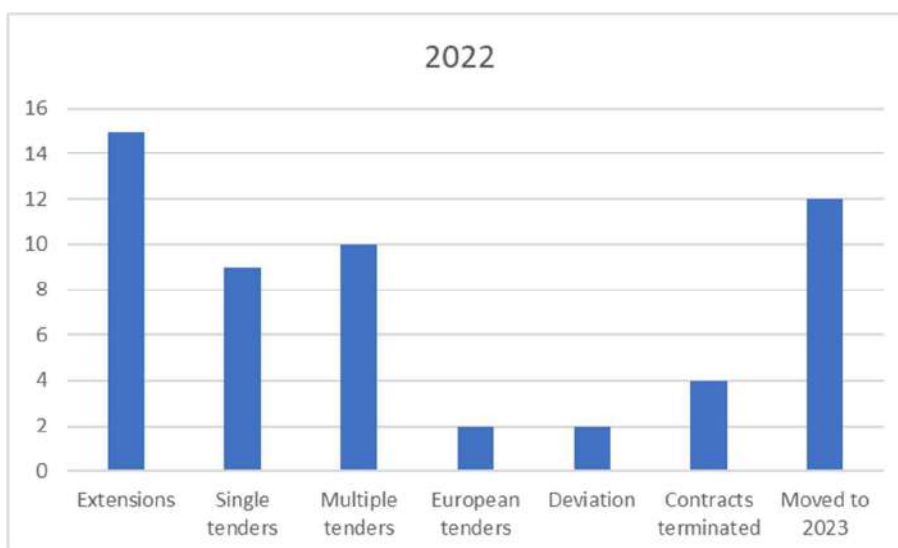
De Procurement and Contract Manager is voorzitter van het Hogescholen Inkoopplatform (HIP). Dit platform houdt zich, naast kennisoverdracht, bezig met thema's als collectief inkopen, duurzaam inkopen en aanbesteden, contractbeheer en contractmanagement.

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.

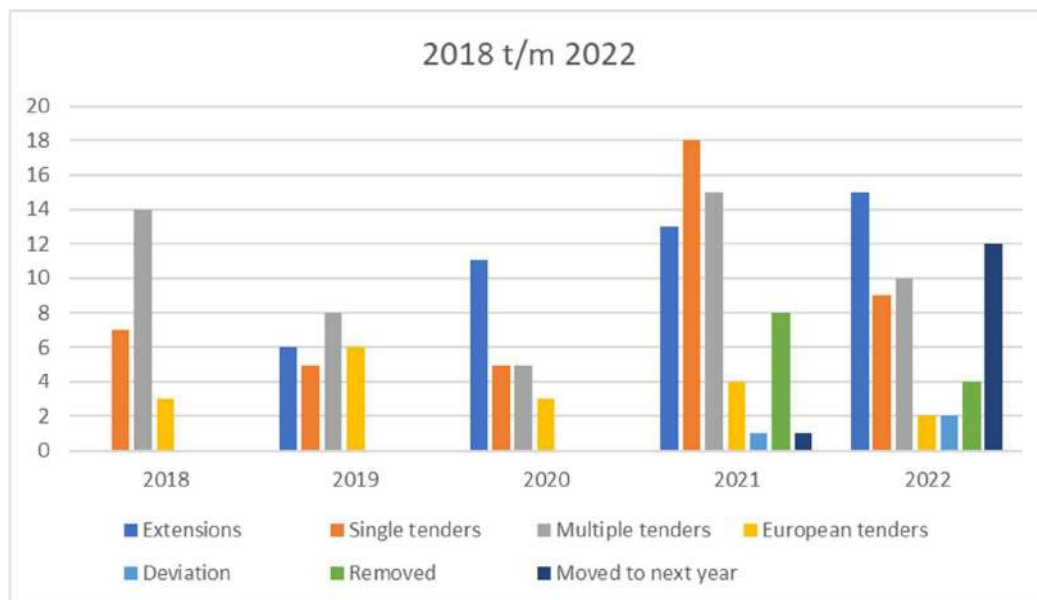
Door deze lidmaatschappen worden, waar mogelijk, samenwerkingsverbanden voor diverse (Europese) aanbestedingstrajecten voor het onderwijs opgepakt en blijft het team zich professionaliseren. Het team Procurement and Contract Management bestaat uit 2,2 fte.

In 2022 zijn 52 aanbestedingstrajecten uitgevoerd.





Overzicht afgeronde aanbestedingstrajecten over de jaren 2018 tot en met 2022



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 2023 staan nu 43 nieuwe aanbestedingstrajecten.



7. Financiën 2022

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de stand van zaken van Hotelschool The Hague op financieel gebied. In bijlage 1 is de volledige jaarrekening 2022 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.

De rentabiliteitsratio voor het jaar 2022 is niet gehaald: deze is 1,4% negatief (2021: 3,3 % positief). In het voorjaar van 2022 (einde corona restricties) is bij de Hotelschool vol ingezet op activiteiten om te komen tot een normale lessituatie, het behouden van de huidige studenten en het werven van nieuwe studenten.

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

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

De solvabiliteit is in 2022 gedaald van 39,3 % (2021) naar 37,1 %.

De liquiditeitsratio tenslotte is voor 2022 licht verbeterd naar een waarde van 0,55 (2021 0,44).

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

7.2 Toelichting resultaat en balans

Het jaar 2022 is afgesloten met een negatiefbedrijfsresultaat van € 563,525. Dit is ruim € 1.100.000 beneden de vastgestelde begroting 2022.

Dit resultaat is hoofdzakelijk veroorzaakt door de volgende posten:

Per saldo € 590.000 hogere baten dan begroot:

- € 687.000 hogere rijksbijdrage dan begroot;
- collegegelden conform begroting;
- ruim € 117.000 hogere subsidies Overig OCW, NWO en Nuffic (samen) dan begroot;
- ruim € 190.000 lagere omzet F&B dan begroot i.v.m. afnemende vraag;
- per saldo € 23.000 lagere overige baten dan begroot.

Per saldo € 1.716.000 hogere kosten dan begroot:

- € 1.572.000 hogere personeelskosten dan begroot. In de jaarrekening meer specifiek terug te vinden;
- € 174.000 hogere afschrijvingen (o.a. n.a.v. de hoge investeringen in 2021);
- € 270.000 lagere huisvestingskosten;
- € 240.000 hogere overige kosten (dienstreizen, onderwijs, organisatiekosten).

Het eigen vermogen is gedaald van € 13.098.131 naar € 12.444.947. Hierdoor is de solvabiliteitsratio gedaald van 39,3% naar 37,1%. De solvabiliteitsratio, inclusief voorzieningen, bedraagt 41,8 % (2021: 43,9%). Bij de kengetallen hieronder zal bij de solvabiliteit ook de signaleringswaarde normatief eigen vermogen vermeld gaan worden.

De post voorzieningen ad € 1.575K bestaat uit de volgende componenten:

Voorziening wachtgeldregelingen	€ 353K
Voorziening seniorenregeling	€ 550K
Voorziening langdurig zieken	€ 242K
Voorziening uren duurzame inzetbaarheid	€ 302K
Voorziening jubileumgratificaties	€ 128K



De cashflow, exclusief investeringen en aflossingen leningen, is positief voor een bedrag van € 3.389.000 (2021: € 3.206.000). Verminderd met de investeringen van € 542.000 en aflossingen leningen en daling werkkapitaal zijn de liquide middelen toegenomen met een bedrag van € 1.942.000.

7.3 Resultaat en balans 2022

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022

alle bedragen x € 1.000

BATEN:	Uitkomst 2022	Begroot 2022	Uitkomst 2021
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen sector HBO	26.827	26.139	24.786
Overige subsidies OCW	486	692	310
College-, cursus- en examengelden	7.187	7.190	8.202
Baten werk in opdracht van derden	306	325	422
Overige baten	6.158	6.027	4.715
Totaal baten	40.963	40.373	38.435
Lasten			
Personeelslasten	27.945	26.373	24.673
Afschrijvingen	2.430	2.257	2.227
Huisvestingslasten	4.934	5.204	5.466
Overige lasten	6.044	5.804	4.648
Totaal lasten	41.353	39.637	37.014
Saldo baten en lasten	-390	736	1.421
Financiële baten en lasten	-141	-154	-148
Resultaat	-531	582	1.273
Belastingen	-33	0	-21
Nettoresultaat	-564	582	1.253



Geconsolideerde balans per 31 december 2022

(na resultaatbestemming)

alle bedragen x € 1.000

	2022	2021
	€	€
ACTIVA		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	62	98
Materiële vaste activa	26.418	28.270
TOTAAL VASTE ACTIVA	26.481	28.369
VLOTTENDE ACTIVA	7.038	4.931
TOTAAL ACTIVA	33.518	33.300
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	9.114	9.958
Bestemmingsreserve publiek	129	219
Bestemmingsreserve privaat	3.202	2.921
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	12.445	13.098
VOORZIENINGEN	1.576	1.516
LANGLOPENDE SCHULDEN	6.597	7.502
KORTLOPENDE SCHULDEN	12.901	11.184
TOTAAL PASSIVA	33.518	33.300

7.4 Kengetallen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2019 tot en met 2022. Hotelschool The Hague maakt gebruik van de vanaf 2020 geldende signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringsgrenzen geven inzicht in het financieel beheer van de onderwijsinstellingen en geven mogelijkheid tot een benchmark.

- Zie volgende pagina



De jaarrekening 2022 levert het volgende beeld op:

	2022	2021	2020	2019
Liquiditeit	0,55	0,44	0,81	1,52

De liquiditeit is uitgedrukt in de current ratio, zijnde de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De ratio geeft inzicht in het vermogen om binnen korte termijn kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van vorig jaar is de liquiditeit verbeterd. De liquiditeit ligt 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 2022 is aan deze ratio niet voldaan, dit was voorzien in verband met de interne financiering renovatie pand Brusselselaan Den Haag in 2021.

De absolute omvang van de liquide middelen voor het HBO is minimaal een bedrag van € 2.000.000, met een saldo van € 4.857.160 voldoen we hieraan.

	2022	2021	2020	2019
Solvabiliteit	37,1 %	39,3 %	37,8 %	37,7 %

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Door toevoeging van het negatieve resultaat 2022 aan het vermogen is het eigen vermogen gedaald van € 13.098.131 naar € 12.444.947.

Hierdoor is de solvabiliteit gedaald van 39,3 % naar 37,1 %. Het College van Bestuur alsmede de Raad van Toezicht hanteren een solvabiliteit tussen de 30% en de 45% als uitgangspunt. Hieraan is in 2022 voldaan. Het eigen vermogen, inclusief voorzieningen, bedraagt € 14.614.081. De solvabiliteitsratio is dan 43,6%.

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 voor 2022 een waarde van 0,34 (2021 0,35). Hiermee blijft de waarde < 1 (grenswaarde bovenmatig eigen vermogen).

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

	2022	2021	2020	2019
Rentabiliteit	-/- 1,4 %	3,3 %	0,9 %	6,9 %

Het rentabiliteitspercentage, zijnde het resultaat uit bedrijfsvoering ten opzichte van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, bedraagt in 2022 1,4 % negatief. Dit is fors lager dan de begroting 2022, 1,0% positief, en ook fors lager dan 2021. Voornamelijk komt dit lagere resultaat door hogere uitgaven dan begroot (zie toelichting hierboven).

	2022	2021	2020	2019
Weerstandsvermogen	30,4 %	34,1 %	35,4 %	32,6 %

Het weerstandsvermogen geeft uitdrukking aan het vermogen om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt en wordt bepaald door de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal van de baten. Ten opzichte van 2021 is er een daling van 34,1% naar 30,4%.



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. In 2022 is een bedrag € 542.192 geïnvesteerd in verbouwingen, inventaris en apparatuur.

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

Begroting 2023:

<u>Investeringen</u>	(x €1.000)
Immateriële vaste activa	€ 0
Vaste activa	€ 776
Totaal	€ 776

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 gemoeid van ruim 15 miljoen euro, in de meerjarenbegroting is hierin rekening mee gehouden. In het jaar 2022 zijn er geen majeure investeringen gedaan t.b.v. de huisvesting.

7.6 Treasurybeleid

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

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

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

In het boekjaar 2022 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%.

In 2022 hebben zich geen nieuwe ontwikkelingen voorgedaan.



Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

Kasstroom uit operationele activiteiten alle bedragen x € 1.000	2022	2021
	€	€
Resultaat	-564	1.253
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	2.430	2.227
Mutaties bestemmingsfondsen eigen vermogen	-90	0
Mutaties voorzieningen	60	573
	<u>2.400</u>	<u>2.800</u>
<i>Verandering in vlottende middelen</i>		
Vorraden	-95	-8
Vorderingen	-70	-355
Kortlopende schulden	1.717	-484
	<u>1.552</u>	<u>-847</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.389	3.206
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings	-542	-7.459
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Financiering Beheer en Staat	0	1.775
Aflossing langlopende schulden	-905	-1.130
Kasstroom uit financierings- activiteiten	<u>-905</u>	<u>645</u>
Mutatie liquide middelen	<u>1.942</u>	<u>-3.608</u>

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 2022 kiest Hotelschool The Hague er nog voor om over thema 2 te rapporteren in overeenstemming met de Notitie "Helderheid in de bekostiging" en de verantwoordingsvoorschriften uit de Beleidsregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" nog niet toe te passen. Met ingang van boekjaar 2023 zullen wij de nieuwe Beleidsregel wel gaan 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 eigen instellingscollegegeld. Hotelschool The Hague heeft geen uitwisselingsstudenten en geen cursisten.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door studenten

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

Thema 6: Studenten volgen modules

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

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

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

Thema 8: Maatwerktrajecten

Hotelschool The Hague kent geen maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

Niet van toepassing.

7.8 Remuneratie

College van Bestuur

De bezoldiging van bestuurders van de Hotelschool The Hague is gebaseerd op het Hay-systeem 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 1 jaarrekening in paragraaf A 1.8. Het declaratieoverzicht van het College van Bestuur is opgenomen in paragraaf 4.2



7.9 Continuïteitsparagraaf

	Uitkomst 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
	€	€	€	€	€
BATEN:					
Baten					
Rijksbijdragen sector HBO	26.827	25.065	28.182	28.830	28.924
Overige subsidies OCW	486	711	0	0	0
College-, cursus- en examengelden	7.187	8.702	8.952	9.128	9.388
Baten werk in opdracht van derden	306	574	716	273	276
Overige baten	6.158	6.043	6.307	6.446	6.588
Totaal baten	40.963	41.096	44.157	44.677	45.175
Lasten					
Personeelslasten	27.945	27.253	30.068	30.389	30.716
Afschrijvingen	2.430	2.299	2.299	2.299	2.299
Huisvestingslasten	4.934	5.827	5.706	5.807	5.867
Overige lasten	6.044	5.970	5.775	5.875	5.977
Totaal lasten	41.353	41.348	43.850	44.371	44.860
Saldo baten en lasten	-390	-253	307	306	315
Financiële baten en lasten	-141	-137	-117	-102	-87
Resultaat	-531	-390	190	204	228
Belastingen	-33	0	0	0	0
Nettoresultaat	-564	-390	190	204	228

Tabel 10 Meerjarenbegroting 2022 - 2026 (x € 1.000)

Vanaf 2022 zijn de studentenaantallen iets gedaald ten gevolge van een stijging in diploma's en fluctuatie van het aantal inschrijvingen.

De stapsgewijze groei, als gevolg van de uitbreiding in Amsterdam, is vanaf 2018 volledig gerealiseerd. De rijksbijdrage is sinds 2019 gebaseerd op deze volledige capaciteit. Dit komt door de wijze van financiering door de overheid (T-2).

Collegegelden zijn berekend o.b.v. een prognose per maand van de studentenaantallen tot en met ultimo 2026.

In de post personeelskosten 2024 is rekening gehouden met de CAO verhoging van gemiddeld 11,6% in 2023 en met een jaarlijkse indexering van de salarissen in verband met de jaarlijkse periodiekenstijging. Het wegvallen van de NPO baten in 2024 e.v. is gecorrigeerd op de personele kosten en zal daarom vertaald moeten worden in een teruggang in personeel.

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

De post huren in de huisvestingskosten wordt jaarlijks geïndexeerd.

De effecten van het in februari 2021 gepresenteerde Nationaal Programma Onderwijs zijn verwerkt in de cijfers van jaar 2022 en 2023.

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



Meerjarenperspectief

In de komende jaren zullen de negatieve resultaten van 2022 en 2023 omgebogen worden naar neutrale resultaten. Door het wegvallen van de NPO baten zal een teruggang in FTE noodzakelijk zijn. De rijksbijdrage vanwege wet studievoorschotmiddelen zal ingezet gaan worden om enerzijds de kwaliteit van het onderwijs te borgen (kwaliteitsafspraken) en anderzijds de werkdruk bij docenten te verminderen. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat Hotelschool The Hague gezonde rentabiliteitscijfers blijft realiseren.

Planning & Control

In 2023 zal de focus moeten liggen op enerzijds het maximaliseren van de opbrengsten (maximale instroom, maximale uitstroom, minimale uitval van studenten) en het blijvend effectief bewaken van de uitgavenkant. Er zijn inmiddels een aantal KPI's, maandelijks vastgelegd in een corporate dashboard, waardoor de financiële aansturing en controle nog overzichtelijker wordt.

	Uitkomst 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
Personele bezetting					
Directie	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Onderwijzend personeel	183,0	183,0	175,0	170,0	170,0
Wetenschappelijk personeel	9,1	8,1	8,1	8,1	8,1
Overig personeel	83,9	84,9	81,9	79,9	79,9
	<u>278,0</u>	<u>279,0</u>	<u>268,0</u>	<u>260,0</u>	<u>260,0</u>
Studentaantallen ultimo boekjaar	2.452	2.405	2.402	2.399	2.396

Tabel 11 Kengetallen meerjarenbegroting 2022-2026

Uitgangspunt voor 2022 was invulling van de vacatures in onderwijzend personeel door vast personeel. Eind 2022 werd nog steeds een deel van de vacatures door freelancers ingevuld. Door het wegvallen van de NPO middelen zal het aantal FTE gereduceerd moeten worden. Studentenaantallen zullen afnemen door de verwachting dat het aantal diploma's jaren 2022-2026 zal toenemen en meer zal zijn inclusief de uitval dan de reguliere instroom studenten.



Meerjarenbalans per ultimo boekjaar

(na resultaatbestemming)

alle bedragen x € 1.000

	2022	2023	2024	2025	2026
	€	€	€	€	€
ACTIVA					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	62	0	0	0	0
Materiële vaste activa	26.418	25.773	24.488	23.088	21.513
TOTAAL VASTE ACTIVA	26.481	25.773	24.488	23.088	21.513
VLOTTENDE ACTIVA	7.038	6.204	7.538	9.131	10.824
TOTAAL ACTIVA	33.518	31.977	32.026	32.219	32.337
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Algemene reserve	9.114	10.869	11.234	11.597	11.961
Bestemmingsreserve publiek	129	180	175	175	175
Bestemmingsreserve privaat	3.202	3.247	3.557	3.907	4.282
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	12.445	14.296	14.966	15.679	16.418
VOORZIENINGEN	1.576	1.000	1.000	1.000	1.000
LANGLOPENDE SCHULDEN	6.597	5.466	4.920	4.375	3.829
KORTLOPENDE SCHULDEN	12.901	11.215	11.140	11.165	11.090
TOTAAL PASSIVA	33.518	31.977	32.026	32.219	32.337

Tabel 12 Meerjarenbalans 2022 - 2026 (x € 1.000)

Het resultaat van de Stichting Internaatexploitatie 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.

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

Bijlage 2 bij Jaarverslag 2022

Stichting Hotelschool Den Haag

Den Haag

Jaarrekening, overige gegevens en bijlagen

Inhoud

Bestuursverslag	3
Jaarrekening	
Geconsolideerde jaarrekening	
Geconsolideerde balans per 31 december 2022	7
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022	9
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	10
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	11
Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	18
Overige gegevens	
Model E - verbonden partijen	35
Informatie Verbonden partijen	36

Bestuursverslag

JAARVERSLAG 2022 – Jaarrekening.

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

Deze geconsolideerde jaarrekening is opgemaakt volgens de "richtlijn Jaarverslag Onderwijs" op grond van artikel 2.14 van de Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en heeft betrekking op de activiteiten over 2022.

Ter vergelijking zijn de cijfers over 2021 weergegeven.

Vertegenwoordiging

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

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

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die gedurende 2022 als volgt is samengesteld:

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

Subsidievaststelling

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

Consolidatie

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

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

Resultaten enkelvoudige jaarrekeningen zijn de volgende:

Stichting Hotelschool Den Haag incl. deelneming (negatief resultaat)	-822.583
Stichting Internaatexploitatie	259.058
Resultaat geconsolideerde jaarrekening (negatief resultaat)	<u><u>-563.525</u></u>

Accountantscontrole

De accountantscontrole voor 2022 is opgedragen aan Van Ree Accountants. Bij deze geconsolideerde jaarrekening wordt een controleverklaring afgegeven.

Stichting Hotelschool Den Haag,
d.d. 14 augustus 2023

Mw A.R. von Stieglitz

Voorzitter College van Bestuur,
Hotelschool Den Haag

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2022
 (na resultaatbestemming)

	Ref	31-12-2022		31-12-2021	
		€	€	€	€
<i>Activa</i>					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1	62.431		98.447	
Materiële vaste activa	2	<u>26.418.314</u>		<u>28.270.400</u>	
			26.480.745		28.368.847
Vlottende activa					
Vorraden	3	135.002		39.920	
Vorderingen	4	2.045.498		1.975.989	
Liquide middelen	5	<u>4.857.160</u>		<u>2.915.193</u>	
			7.037.660		4.931.102
TOTAAL ACTIVA			<u><u>33.518.405</u></u>		<u><u>33.299.949</u></u>

		<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
		€	€
<i>Passiva</i>	Ref		
Eigen vermogen			
Eigen vermogen	6	12.444.947	13.098.131
Vorzieningen	7	1.575.557	1.515.950
Langlopende schulden	8	6.596.929	7.501.929
Kortlopende schulden	9	12.900.972	11.183.939
TOTAAL PASSIVA		<u><u>33.518.405</u></u>	<u><u>33.299.949</u></u>

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022

BATEN:	Ref.	Uitkomst	Begroot	Uitkomst
		2022	2022	2021
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen sector HBO	12	26.826.740	26.139.182	24.786.437
Overheid subsidies OCW	12	485.824	691.861	310.351
College-, cursus- en examengelden	12	7.187.094	7.190.000	8.202.095
Overige subsidies NWO	12	284.681	0	75.189
Overige subsidies Nuffic	12	38.800	0	38.800
Contractonderwijs	12	59.221	0	87.142
Studentenbijdragen	12	74.082	75.000	106.450
Verkoop (onderwijs) materialen	12	8.000	10.000	8.345
Opbrengst catering F&B	12	1.530.464	1.720.000	1.030.049
Baten werk in opdracht van derden	12	305.500	325.000	421.650
Overige inkomsten	12	4.162.834	4.222.000	3.368.688
Totaal baten		<u>40.963.240</u>	<u>40.373.043</u>	<u>38.435.196</u>
Lasten				
Personeelslasten	13	27.945.392	26.373.461	24.672.827
Afschrijvingen	14	2.430.294	2.256.573	2.226.626
Huisvestingslasten	15	4.933.845	5.203.700	5.466.382
Overige lasten	16	6.043.515	5.803.500	4.648.447
Totaal lasten		<u>41.353.047</u>	<u>39.637.234</u>	<u>37.014.282</u>
Saldo baten en lasten		<u>-389.807</u>	<u>735.809</u>	<u>1.420.914</u>
Financiële baten en lasten	18	-141.200	-154.000	-147.754
Resultaat		<u>-531.006</u>	<u>581.809</u>	<u>1.273.160</u>
Belastingen	21	-32.519	0	-20.620
Nettoresultaat		<u><u>-563.525</u></u>	<u><u>581.809</u></u>	<u><u>1.252.540</u></u>

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

	Ref.	31-12-2022		31-12-2021	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Resultaat			-563.525		1.252.540
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen	13	2.430.294		2.226.626	
Mutaties bestemmingsfondsen behorend tot het eigen vermogen	6	-89.648		0	
Mutaties voorzieningen	7	<u>59.595</u>		<u>573.475</u>	
			2.400.242		2.800.101
<i>Verandering in vlottende middelen</i>					
Voorraden	3	-95.082		-8.017	
Vorderingen	4	-69.508		-354.737	
Kortlopende schulden	9	<u>1.717.033</u>		<u>-483.658</u>	
			1.552.442		-846.412
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>3.389.159</u>		<u>3.206.229</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen	1-2	<u>-542.192</u>		<u>-7.459.058</u>	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-542.192		-7.459.058
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Financiering Beheer en Staat	8	0		1.775.000	
Aflossing langlopende schulden	8	<u>-905.000</u>		<u>-1.130.000</u>	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-905.000		645.000
Mutatie liquide middelen	5		<u><u>1.941.967</u></u>		<u><u>-3.607.829</u></u>
<i>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</i>					
Stand per 31 december			4.857.160		2.915.193
Stand per 1 januari			<u>2.915.193</u>		<u>6.523.022</u>
Mutatie boekjaar	5		<u><u>1.941.967</u></u>		<u><u>-3.607.829</u></u>

Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

1. Algemene toelichting

1.1 Activiteiten

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

1.2 Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken.

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

De in de consolidatie begrepen instellingen zijn:

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

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

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

1.3 Verbonden partijen

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

Niet in de consolidatie betrokken zijn de volgende partijen:

- Stichting Beheer Hotelschool Den Haag.

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

Vermogen en resultaat van verbonden partijen zonder overheersende zeggenschap:

	EV 31-12-2022	Resultaat 2022
Stichting Beheer Hotelschool Den Haag	2.727.739	9.768

1.4 Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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

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

1.5 Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

1.6 Schattingen

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

2. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

2.1 Algemeen

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

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

2.2 Immateriële vaste activa

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

2.3 Materiële vaste activa

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

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

Componentenbenadering

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

2.4 Financiële vaste activa

Deelnemingen

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

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

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

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

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

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

Vorderingen op deelnemingen

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

Overige vorderingen

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

2.5 Bijzondere waardeverminderingen van vaste en financiële activa

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

2.6 Voorraden

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

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

2.7 Vorderingen

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

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

2.8 *Liquide middelen*

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

2.9 *Eigen vermogen*

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

Voor een verdere toelichting van het vermogen wordt verwezen naar het enkelvoudig deel van deze jaarrekening. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht. Bestemmingsfondsen zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door derden is aangebracht.

Algemene reserve (publiek)

Dit betreft de reguliere publieke reserve uit de Rijksbijdrage.

Algemene reserve (privaat)

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

Bestemmingsreserve afstudeerfonds (publiek)

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

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

2.10 *Voorzieningen*

Algemeen

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

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

Voorziening jubilea

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

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

Voorziening uren Duurzame Inzetbaarheid

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

Voorziening wachtgeldregelingen

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

Voorziening Werktijdvermindering Senioren

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

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

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

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

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

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

Langdurig zieken

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

Langlopende schulden

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

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

2.11 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

3. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

3.1 Algemeen

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

3.2 Opbrengstverantwoording

Verlenen van diensten

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

3.3 Overige bedrijfsopbrengsten

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

3.4 Overheidssubsidies

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

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

3.5 College- en lesgelden

College- en lesgelden worden toegerekend aan het desbetreffende studiejaar.

3.6 Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

3.7 Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenen

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

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

3.8 Bijzondere posten

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

3.9 *Financiële baten en lasten*

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

3.10 *Belastingen*

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

1. Immateriële vaste activa

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

	<u>2022</u>	<u>2022</u>
	€	€
	Curriculum Developm.	Software
	€	€
Stand per 1 januari 2022		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	925.774	223.261
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-925.774	-124.814
Boekwaarde per 1 januari 2022	<u>0</u>	<u>98.447</u>
Mutaties		
Investeringen	0	0
Desinvesteringen	0	0
Afschrijvingen	0	-36.016
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0
Saldo	<u>0</u>	<u>-36.016</u>
Stand per 31 december 2022	925.774	223.261
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-925.774	-160.830
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>0</u>	<u>62.431</u>

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

2. Materiële vaste activa

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

	Gebouwen en terreinen €	Verbouwingen €	Inventaris en apparatuur €	Totaal €
Stand per 1 januari 2022				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	8.890.830	31.923.358	13.195.830	54.010.018
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-2.237.943	-12.037.781	-11.463.894	-25.739.618
Boekwaarde per 1 januari 2022	<u>6.652.887</u>	<u>19.885.577</u>	<u>1.731.936</u>	<u>28.270.400</u>
Mutaties				
Investerings	0	38.208	503.984	542.192
Desinvesterings				
Afschrijvingen	-103.966	-1.702.760	-587.552	-2.394.278
Afschrijvingen desinvesterings				
Saldo	<u>-103.966</u>	<u>-1.702.760</u>	<u>-587.552</u>	<u>-2.394.278</u>
Stand per 31 december 2022				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	8.890.830	31.961.566	13.699.814	54.552.210
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-2.341.909	-13.740.541	-12.051.446	-28.133.896
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>6.548.921</u>	<u>18.221.025</u>	<u>1.648.368</u>	<u>26.418.314</u>
Afschrijvingspercentages	2%	5% - 33 1/3 %	10% - 33 1/3%	

De bedrijfsgebouwen en -terreinen zijn hypothecair bezwaard. Het pand Brusselselaan is door de gemeente Den Haag in het kader van de OZB 2022 gewaardeerd op € 7.300.000 (2021: € 6.725.000).

De verzekerde waarde, gebaseerd op de herbouwkosten van het pand, is € 23.700.000.

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

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

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

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

3. Voorraden

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Food en Beverage	135.002	39.920
	<u>135.002</u>	<u>39.920</u>

4. Vorderingen

Debiteuren/Studenten/Cursisten	1.176.740	854.529
Vennootschapsbelasting (latentie)	50.732	72.464
Omzetbelasting	170.000	170.000
Subtotaal	<u>1.397.472</u>	<u>1.096.993</u>
Vooruitbetaalde kosten	756.981	991.330
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-108.955	-112.334
	<u>2.045.498</u>	<u>1.975.989</u>

De post vennootschapsbelasting betreft een actieve belastinglatentie uit hoofde van verliesverrekening. Van deze post heeft een bedrag ad € 55.751 een looptijd van langer dan 1 jaar.

De post omzetbelasting betreft aanpassing van de pro-rata regeling omzetbelasting jaren 2017-2019 naar aanleiding uitspraak Hoge Raad.

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

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Stand 1 januari	113.223	113.223
Onttrekkingen	-39.268	-35.889
Dotaties	35.000	35.000
Stand 31 december	<u>108.955</u>	<u>112.334</u>

5. Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

Kasmiddelen	47.767	22.954
Tegoeden op bankrekeningen	4.809.392	2.892.239
	<u>4.857.160</u>	<u>2.915.193</u>

6. Eigen vermogen

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Stichting Hotelschool Den Haag enkelvoudig	10.953.347	11.865.578
Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag	1.491.554	1.232.490
Verschil consolidatie	46	32
Totaal geconsolideerd eigen vermogen	<u>12.444.947</u>	<u>13.098.100</u>

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

7. Voorzieningen

Voorziening Wachtgeldregelingen	352.923	550.000
Voorziening Seniorenregeling (WTV senioren)	549.828	392.246
Voorziening Langdurig zieken	242.780	0
Voorziening Uren Duurzame Inzetbaarheid	301.975	450.000
Voorziening Jubileumgratificatie	128.051	123.704
	<u>1.575.557</u>	<u>1.515.950</u>

Wachtgeld

€

Stand per 1 januari 2022	550.000
Dotaties	265.425
Vrijval	-343.724
Onttrekkingen	-118.778
Stand per 31 december 2022	<u>352.923</u>

Eindejaar 2022 is er een voorziening opgenomen voor de toekomstige financiële verplichtingen inzake wachtgeldregelingen van 3 werknemers. De voorziening is naar verwachting kortlopend (< 1 jaar) voor een bedrag van € 148.656 (2021: € 445.000).

Senioren

€

Stand per 1 januari 2022	392.246
Dotaties	188.504
Onttrekkingen	-30.922
Stand per 31 december 2022	<u>549.828</u>

Voorziening voor huidige deelnemers regeling werktijdvermindering senioren en inschatting toekomstige deelnemers. Een bedrag van € 40.646 is naar verwachting kortlopend (<1 jaar).

	Langdurig zieken
	<u>€</u>
Stand per 1 januari 2022	0
Dotaties	242.780
Onttrekkingen	
Stand per 31 december 2022	<u><u>242.780</u></u>

Een voorziening voor langdurig zieken is vanaf boekjaar 2022 opgenomen.

	DI uren
	<u>€</u>
Stand per 1 januari 2022	450.000
Dotaties	112.948
Onttrekkingen	-260.973
Stand per 31 december 2022	<u><u>301.975</u></u>

In deze voorziening worden opgenomen uren die ten behoeve van verlof gespaard worden. Deze voorziening is verlengd (tm december 2025) en moet worden afgebouwd naar nihil i.v.m. ontnemen mogelijkheid in de CAO om te sparen voor langdurig verlof. Een bedrag van ongeveer € 155.300 is naar verwachting kortlopend (<1 jaar). Per balansdatum zijn voor het grootste gedeelte van de gespaarde uren (+/- 12.600 uur) nog geen afspraken gemaakt met de medewerkers over het doel waarvoor deze uren worden ingezet. Daarom is per balansdatum een schatting gemaakt van de mate waarin uren voor verlof worden ingezet. De bestedingsdoelen op persoonsniveau worden komend jaar in kaart gebracht rekening met de nieuwe bepalingen hieromtrent in de cao.

	Jubileum Gratificatie
	<u>€</u>
Stand per 1 januari 2022	123.704
Dotaties	4.347
Onttrekkingen	0
Stand per 31 december 2022	<u><u>128.051</u></u>

De voorziening is naar verwachting voor € 1.461 kortlopend (<1 jaar).

8. Langlopende schulden

	<u>Krediet instellingen</u>	<u>Verbonden partijen</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Stand per 1 januari	5.904.429	1.597.500	7.501.929
Aflossingen boekjaar	-727.500	-177.500	-905.000
Stand per 31 december	<u>5.176.929</u>	<u>1.420.000</u>	<u>6.596.929</u>

	<u>Stand per 31-12-2022</u>	<u>Aflossings- verplichting 2023</u>	<u>Resterende looptijd > 1 jaar</u>	<u>Resterende looptijd > 5 jaar</u>
	€	€	€	€
Kredietinstellingen	5.904.429	-727.500	5.176.929	4.449.429
Verbonden partijen	1.597.500	-177.500	1.420.000	1.242.500
	<u>7.501.929</u>	<u>-905.000</u>	<u>6.596.929</u>	<u>5.691.929</u>

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

Verloopoverzicht langlopende schulden totaal:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Stand 1 januari	8.631.929	7.809.429
Lening St Beheer	0	1.775.000
Aflossingen jaar	-1.130.000	-952.500
Stand per 31 december	<u>7.501.929</u>	<u>8.631.929</u>

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
<i>Verloopoverzicht ministerie van Financiën:</i>		
Stand 1 januari	3.000.000	3.250.000
Aflossingen jaar	-250.000	-250.000
Stand per 31 december	<u>2.750.000</u>	<u>3.000.000</u>

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

Verloopoverzicht financiering Stichting Beheer:

Stand 1 januari	2.000.000	450.000
Nieuwe Lening	0	1.775.000
Aflossingen jaar	-402.500	-225.000
Stand per 31 december	<u>1.597.500</u>	<u>2.000.000</u>

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

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

Verloopoverzicht financiering Rabobank:

Stand 1 januari	3.631.929	4.109.429
Aflossingen jaar Hypotheek Ontvangen Hypotheek	-217.500	-217.500
Aflossingen jaar bouwdepot	-260.000	-260.000
Stand per 31 december	<u>3.154.429</u>	<u>3.631.929</u>

Rentepercentage 2,95 % vast gedurende looptijd van 5 jaar tot 2020 voor de financiering Hypotheek, totale looptijd 20 jaar, tot november 2034, aflossing lineair.

Vanaf december 2019 is de nieuwe rente periode ingegaan, 5 jaar vast tot 01-12-2024, percentage 1,5 %.

Rentepercentage variabel voor de financiering bouwdepot, totale looptijd 10 jaar, tot maximaal 31 juli 2024, aflossing via inperking krediet met € 65.000 per kwartaal.

Kredietinstellingen

De volgende zaken dienden als zekerheid voor deze lening:

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

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

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

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

9. Kortlopende schulden

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Kredietinstellingen	905.000	1.130.000
Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	156.600	100.000
Crediteuren	1.808.153	1.431.173
Schulden aan verbonden partijen	82.289	80.676
Vennootschapsbelasting	5.345	0
Subtotaal	<u>2.052.388</u>	<u>1.611.849</u>
Loonheffing	1.058.521	997.056
Omzetbelasting	0	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>1.058.521</u>	<u>997.056</u>
Schulden terzake pensioenen	301.298	280.599
Vooruitontvangen college- en les gelden	4.916.863	4.035.708
Vooruitontvangen termijnen	424.096	243.729
Vakantiegeld en –dagen	986.870	872.021
Overige	2.255.936	2.013.008
Overlopende passiva	<u>8.583.765</u>	<u>7.164.466</u>
	<u><u>12.900.972</u></u>	<u><u>11.183.970</u></u>

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

10. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum.

11. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

- De Stichting Hotelschool Den Haag heeft drie leasecontracten afgesloten, voor de auto's binnen de school. Voor 2022 bedraagt het totaal bedrag aan verplichtingen ongeveer € 27.000, waarbij het meest recente contract loopt tot en met het jaar 2026.

- Het ministerie van Financiën heeft kredietfaciliteiten verstrekt aan de Stichting Hotelschool via de RC-rekening 16787 tot een limiet van € 1,5 miljoen.

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

- Ten behoeve van de huisvesting Amsterdam zijn 2 bankgaranties gesteld:

- € 237.408 ten laste van de Stichting Hotelschool en
- € 284.043 ten laste van de Stichting Internaatexploitatie Hotelschool

Het huurcontract is aangegaan per medio 2012 en heeft een looptijd van 20 jaar; jaarlijkse huur bedraagt totaal een bedrag van € 2.360.000.

- De instelling heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid een toegezegd-pensioenregeling te verwerken als toegezegde bijdrageregeling. Dientengevolge zijn de risico's verbonden aan deze pensioenregeling niet tot uitdrukking gebracht in de balans.

- Voor de aankoop van het pand Zwolsestraat Den Haag heeft de Rabobank een hypothecaire geldlening verstrekt van € 4.350.000, rente voor 5 jaar vast 1,5 %, aflossing € 18.125 per maand.

- Voor de renovatie van het pand is er een krediet verleend van maximaal € 2.600.000 (een zgn. bouwkrediet), door de Rabobank, aflossing per kwartaal door inperking krediet met € 65.000.

- De financiering bij de Rabobank heeft de volgende zekerheden:

- Hypotheek als 1° op recht van opstal grond en bedrijfspand Zwolsestraat 189;
- Pandrecht op alle huidige en toekomstige inventaris van Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag.

Baten en lasten over 2022

	<u>Uitkomst 2022</u> €	<u>Begroot 2022</u> €	<u>Uitkomst 2021</u> €
12. Rijksbijdragen			
Rijksbijdrage OCW sector HBO	26.826.740	26.139.182	24.786.437
Totaal	<u>26.826.740</u>	<u>26.139.182</u>	<u>24.786.437</u>

De berekening van de normatieve rijksbijdrage is voor 2022 gebaseerd op de teldatum 1 oktober 2020. De bijdrage is hoger dan budgetniveau door verhoging macrobudget 2022 voor prijsindexatie en indexering n.a.v. CAO stijging.

Overige bijdragen overheid

Overheid subsidies OCW	485.824	691.861	310.351
	<u>485.824</u>	<u>691.861</u>	<u>310.351</u>

Collegegelden

Collegegelden	7.187.094	7.190.000	8.202.095
	<u>7.187.094</u>	<u>7.190.000</u>	<u>8.202.095</u>

Het collegegeld voor studiejaar 2021/2022 bedroeg € 3.542 en zit voor 8 maanden in het resultaat; het collegegeld voor het studiejaar 2022/2023 is € 3.610 en zit voor 4 maanden in het resultaat. In verband lagere instroom van studenten vallen de baten uit collegegelden lager uit dan in 2021 gerealiseerd.

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Overige subsidies			
NWO	284.681	0	75.189
Nuffic	38.800	0	38.800
	<u>323.481</u>	<u>0</u>	<u>113.989</u>

Contractonderwijs

Summercourse	59.221	0	87.142
	<u>59.221</u>	<u>0</u>	<u>87.142</u>

Studentenbijdrage

Verkopen readers	24.282	0	18.759
Helpdesk en computerbijdragen	49.800	50.000	51.250
Vergoeding incasso collegegeld	0	25.000	36.441
	<u>74.082</u>	<u>75.000</u>	<u>106.450</u>

I.v.m. corona is de school ook in voorjaar 2022 nog gesloten geweest, dit heeft zijn effect op de opbrengsten readers gehad.

Verkoop (onderwijs)materialen

Opbrengst verkoopartikelen	8.000	10.000	8.345
	<u>8.000</u>	<u>10.000</u>	<u>8.345</u>

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Opbrengst catering F & B			
Food en beverage exploitatie	1.530.464	1.720.000	1.030.049
	<u>1.530.464</u>	<u>1.720.000</u>	<u>1.030.049</u>

Omzet 2022 is hoger dan 2021, maar lager dan begroting 2022 i.v.m. gedeeltelijke Corona restricties (sluiten outlets, afwezigheid studenten en docenten ivm online lessen etc), waarbij in de begroting rekening was gehouden met een pre-covid scenario.

Baten werk in opdracht van derden

Bedrijven	305.500	325.000	421.650
	<u>305.500</u>	<u>325.000</u>	<u>421.650</u>

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

Overige baten

Internaatsbijdrage studenten	2.826.732	2.850.000	2.810.852
Opbrengst hotelkamers Skotel	922.063	900.000	386.121
Diverse inkomsten Hotelschool	414.039	472.000	171.715
	<u>4.162.834</u>	<u>4.222.000</u>	<u>3.368.688</u>

De opbrengst hotelkamers 2022 is hoger dan jaar 2021.

Ook hier hebben de Covid maatregelen in het voorjaar 2022 nog een negatief effect gehad op de verhuur hotelkamers.

De post diverse inkomsten Hotelschool bestaat met name uit de inkomsten huisvesting, verkoopartikelen en overige opbrengsten.

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
13. Personeelslasten			
Brutolonen en salarissen	17.221.774	17.584.000	15.286.038
Sociale lasten	2.046.052	1.982.797	1.920.953
Pensioenpremies	2.579.729	2.499.449	2.471.258
Lonen en salarissen	<u>21.847.555</u>	<u>22.066.246</u>	<u>19.678.249</u>
Overige vergoedingen	156.045	150.000	568.284
Personeel niet in loondienst	4.815.085	3.065.861	3.499.573
Overig	1.126.706	1.123.000	926.720
Overige personele lasten	<u>6.097.837</u>	<u>4.338.861</u>	<u>4.994.578</u>
	<u>27.945.392</u>	<u>26.405.107</u>	<u>24.672.827</u>

In 2022 is de fte bezetting gemiddeld 234 tegenover 229 fte over het jaar 2021.

Verder is er een voorziening opgenomen in 2022 inzake ww verplichtingen 3 werknemers (2021:3).

14. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa	2.430.294	2.256.573	2.226.626
	<u>2.430.294</u>	<u>2.256.573</u>	<u>2.226.626</u>

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
15. Huisvestingslasten			
Huur	2.565.116	2.771.700	3.064.636
Energie en water	713.985	820.000	735.174
Onderhoud	680.836	707.000	792.121
Schoonmaakkosten	779.625	707.000	664.044
Heffingen	194.284	198.000	210.407
	<u>4.933.845</u>	<u>5.203.700</u>	<u>5.466.382</u>

16. Overige lasten

Administratie- en beheerslasten	1.981.330	1.854.500	1.628.848
Food en Beverage	1.157.292	1.324.000	826.246
Onderwijskosten	1.629.557	1.504.000	1.337.946
Reis- en verblijfkosten	643.686	400.000	226.395
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	454.350	496.000	537.538
Overige lasten	177.300	225.000	91.474
	<u>6.043.515</u>	<u>5.803.500</u>	<u>4.648.447</u>

	Uitkomst 2022 €	Uitkomst 2021 €
17. Accountants honoraria		
In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria ten laste van het resultaat gebracht:		
Controle van de jaarrekening	78.158	67.448
Andere controlewerkzaamheden	3.025	3.200
Fiscale advisering	630	455
Andere niet-controlediensten	455	2.183
	<u>82.268</u>	<u>73.286</u>

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
18. Financiële baten en lasten			
Rentebaten	0	0	0
Rentelasten	-141.200	-154.000	-147.754
	<u>-141.200</u>	<u>-154.000</u>	<u>-147.754</u>

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

19. Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende het jaar 2022 waren gemiddeld 234,3 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2021 229,0). Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland (2021: 0). Het gemiddeld aantal werknemers bedraagt in 2022: 276 (2021: 271).

20. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

De belasting over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ten bedrage van € 32.519 kan als volgt worden toegelicht: over het fiscale resultaat van Stichting Internaat en de Leadership development BV is het vpb tarief van 15,0% voor het jaar 2022 berekend.

22. Gesegmenteerde staat van baten en lasten:

	Onderwijs activiteiten	Commerciële activiteiten	Geconsolideerd 2022
Baten			
Rijksbijdragen	26.826.740	0	26.826.740
Overige rijksbijdragen	485.824	0	485.824
College-, cursus-, les- en examengelden	7.187.094	0	7.187.094
Baten werk in opdracht van derden	0	305.500	305.500
Overige baten	6.158.082	0	6.158.082
Totaal baten	<u>40.657.740</u>	<u>305.500</u>	<u>40.963.240</u>
Lasten			
Personeelslasten	27.692.542	252.850	27.945.392
Afschrijvingen	2.430.294	0	2.430.294
Huisvestingslasten	4.933.845	0	4.933.845
Overige lasten	6.017.095	26.420	6.043.515
Totaal lasten	<u>41.073.776</u>	<u>279.271</u>	<u>41.353.047</u>
Saldo baten en lasten	<u>-416.036</u>	<u>26.229</u>	<u>-389.807</u>
Financiële baten en lasten	-141.384	184	-141.200
Resultaat	<u>-557.420</u>	<u>26.413</u>	<u>-531.006</u>
Belastingen	-27.500	-5.019	-32.519
	<u>-27.500</u>	<u>-5.019</u>	<u>-32.519</u>
Nettoresultaat	<u><u>-584.920</u></u>	<u><u>21.394</u></u>	<u><u>-563.525</u></u>

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

22. Verbonden partijen

Verbonden partijen (Model E):

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen	Resultaat	Art 2: 403 Ja/nee	Deelname %	Consolidatie %
				vermogen 31-12-2022 €				
Stichting Internaaits exploitatie Hotelschool Den Haag	Stichting	Den Haag	4	1.519.054	286.558	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Leadership Development BV	Vennootschap	Den Haag	4	36.633	21.394	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Performance Management BV	Vennootschap	Den Haag	4	-173.988	-3.867	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy BV	Vennootschap	Den Haag	4	206.212	0	Nee	100	100
Hotelschool The Hague Masters BV	Vennootschap	Den Haag	1	487.553	38.323	Nee	100	100
Stichting Beheer Hotelschool Den Haag	Stichting	Den Haag	3	2.627.739	9.768	Nee	0	0

De omzet van de vennootschap Hotelschool The Hague Leadership BV bedroeg over 2022 € 305.500.

Code activiteiten

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

23. Verbonden partijen

In 2022 heeft zich de volgende transactie met niet geconsolideerde partijen voorgedaan:

Stichting Beheer Hotelschool Den Haag verhuurt het pand aan de Ypersestraat 9 aan Stichting Hotelschool Den Haag. Over 2022 is € 50.000 huur in rekening gebracht.

De bovengenoemde transactie wordt op basis van marktconforme voorwaarden afgewikkeld.

Financiële verantwoording 2022

STICHTING HOTELSCHOOL DEN HAAG

(Enkelvoudige jaarrekening)

Brincode: 60763 - 02NR

Inhoud:

PAGINA

Voorwoord	3
Jaarrekening:	
Balans per 31 december 2022	5
Exploitatierekening 2022	7
Kasstroom overzicht 2022	
A. Algemene toelichting	11
B. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	11
C. Toelichting bij de balans per 31 december 2022	13
D. Niet uit de balans blijvende verplichtingen	26
E. Toelichting bij de exploitatierekening 2022	27
F. Bezoldiging Bestuurders	33
G. Voorstel bestemming saldo staat van baten en lasten	38
H. Overige gegevens	39

JAARVERSLAG 2022 – Jaarrekening

Hierbij treft u de z.g. enkelvoudige jaarrekening van de Stichting Hotelschool Den Haag aan. Voor publicatie en verantwoording wordt de geconsolideerde jaarrekening Hotelschool Den Haag gebruikt.

Deze enkelvoudige jaarrekening is opgemaakt volgens de "richtlijn voor de jaarverslaggeving onderwijs", op grond van artikel 2.14 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en heeft betrekking op de activiteiten over 2022.

Ter vergelijking zijn de cijfers over 2021 weergegeven.

Algemeen

Een uitgebreide toelichting op de activiteiten in het verslagjaar is opgenomen in het jaarverslag en in de geconsolideerde jaarrekening.

Het aantal studenten bedroeg per 1 januari 2022 2.535 en per 31 december 2022 2.521.

Vertegenwoordiging

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

Mw. A.R. von Stieglitz, voorzitter en Mr J.W.M. van Brouwershaven, lid College van Bestuur.

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die gedurende 2022 als volgt is samengesteld:

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

Subsidievaststelling

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

Omzetbelasting

Met ingang van 1 april 2006 is Hotelschool Den Haag belastingplichtig voor de omzetbelasting, voor zover het de voedingexploitatie betreft. Vanaf dat moment zijn zowel de inslag als omzet opgenomen exclusief (meestal 9%) BTW.

Consolidatie

In lijn met de door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap opgestelde "richtlijnen voor de jaarrekening van hogescholen", worden de volgende jaarrekeningen geconsolideerd:

- Stichting Hotelschool Den Haag (deze jaarrekening)
- Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag (Skotel)
- Hotelschool The Hague Leadership Development BV.

Deelneming

De Stichting Hotelschool Den Haag is 100% aandeelhouder van "Hotelschool the Hague Leadership Development BV". Het maatschappelijk aandelenkapitaal van deze BV is € 90.000 en is voor € 18.000 opgevraagd en gestort. De deelneming wordt gewaardeerd tegen de zichtbare intrinsieke waarde, echter niet lager dan nihil. De cumulatieve geconsolideerde winst tot en met 31 december 2022 bedraagt € 17.673 (ultimo 2021: € - 3.721).

Resultaat 2022

De exploitatie over 2022 valt fors lager uit dan begroot. Over het jaar 2022 is een negatief resultaat gerealiseerd ad € 959.340 versus een positieve begroting ad € 362.309. Het gerealiseerde resultaat dochters is wél positief, waardoor het resultaat inclusief dochters over het jaar 2022 uitkomt op een negatief bedrag ad € 937.946 (resultaat 2021: € 1.534.917 positief). NB Voor de dochters was geen begrotingsbedrag opgenomen.

Nadere toelichting op verschillen ten opzichte van de begroting gelieve u aan te treffen bij de desbetreffende posten in de jaarrekening.

Bestemming van het Stichtingsresultaat

Voorgesteld wordt het resultaat als volgt te verdelen (zie ook pagina 38):

VERDELING VAN HET

RESULTAAT:	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €
Mutatie in algemene reserve privaat	21.394	0
Mutatie in algemene reserve	-843.977	362.309
Totaal resultaat	<u>-822.583</u>	<u>362.309</u>

Accountantscontrole

De accountantscontrole voor 2022 is opgedragen aan Van Ree Accountants. Bij deze enkelvoudige jaarrekening wordt geen aparte accountantsverklaring afgegeven. De accountantsverklaring wordt afgegeven bij de geconsolideerde jaarrekening.

Stichting Hotelschool Den Haag, 14 augustus 2023

Mw A.R. von Stieglitz
Voorzitter College van Bestuur, Hotelschool den Haag

BALANS PER 31 DECEMBER 2022 – STICHTING HOTELSCHOOL DEN HAAG
(na resultaatverdeling)

ACTIVA:

VASTE ACTIVA	31-12-2022		31-12-2021	
	€	€	€	€
Immateriële vaste activa				
Software		62.431		98.447
Materiele vaste activa				
Verbouwingen en inventaris		19.602.352		20.800.527
Financiële vaste activa				
Deelneming		35.673		14.279
VLOTTENDE ACTIVA				
Vorraden		135.002		39.920
Vorderingen				
Debiteuren	998.441		694.679	
Overige vorderingen	875.602		1.029.237	
Verbonden partijen	880.331		1.351.034	
		2.754.374		3.074.950
Liquide middelen		4.414.811		2.655.912
TOTAAL ACTIVA		<u>27.004.643</u>		<u>26.684.035</u>

BALANS PER 31 DECEMBER 2022 – STICHTING HOTELSCHOOL DEN HAAG
(na resultaatverdeling)

PASSIVA:	31-12-2022		31-12-2021	
	€	€	€	€
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	9.113.930		9.957.905	
Bestemmingsreserve afstudeerfonds	<u>129.362</u>		<u>219.012</u>	
		9.243.292		10.176.917
Algemene reserve privaot		1.710.055		1.688.661
Totaal eigen vermogen		<u>10.953.347</u>		<u>11.865.578</u>
VOORZIENINGEN				
Jubileumvoorziening	128.051		123.704	
Voorziening Seniorenregeling	549.828		392.246	
Voorziening langdurig ziek	242.780		0	
Voorziening uitkeringen WW	352.923		550.000	
Voorziening Duurzame Inzetbaarheid	<u>301.975</u>		<u>450.000</u>	
		1.575.557		1.515.950
LANGLOPENDE SCHULDEN				
Leningen o/g	<u>3.920.000</u>		<u>4.347.500</u>	
		3.920.000		4.347.500
KORTLOPENDE SCHULDEN				
Aflossing leningen (binnen 1 jaar)	427.500		652.500	
Crediteuren	1.632.240		1.352.609	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.058.521		997.056	
Schulden terzake van pensioenen	301.298		280.599	
Verbonden partijen	82.289		80.676	
Te betalen vakantiegeld en vakantiedagen	986.870		872.021	
Overlopende passiva	2.109.615		1.940.297	
Studenten waarborgsommen	424.096		243.729	
Vooruit ontvangen baten	<u>3.533.309</u>		<u>2.535.520</u>	
		10.555.739		8.955.007
TOTAAL PASSIVA		<u><u>27.004.643</u></u>		<u><u>26.684.034</u></u>

EXPLOITATIEREKENING 2022 – STICHTING HOTELSCHOOL DEN HAAG

BATEN:	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Rijksbijdragen			
Normatieve rijksbijdrage	26.826.740	26.139.182	24.786.437
Overheid subsidies OCW	485.824	691.861	310.351
Collegegelden	7.187.094	7.190.000	8.202.095
Overige subsidies			
NWO	284.681	0	75.189
Nuffic	38.800	0	38.800
	323.481	0	113.989
Contractonderwijs	59.221	100.000	87.142
Studentenbijdrage			
Verkopen readers en dictaten	24.282	0	18.759
Helpdesk en computerbijdragen	49.800	50.000	51.250
Vergoeding incasso Collegegeld	0	25.000	36.441
	74.082	75.000	106.450
Verkoop (onderwijs) materialen			
Opbrengst verkoopartikelen	8.000	10.000	8.345
Opbrengst catering (F&B)			
Food en Beverage exploitatie (omzet)	1.530.433	1.720.000	1.030.049
Overige inkomsten			
Overige inkomsten	294.567	274.000	126.145
Rente			
Rentebaten en diversen	21.629	0	3.345
TOTALE BATEN	<u>36.811.070</u>	<u>36.200.043</u>	<u>34.774.348</u>

EXPLOITATIEREKENING 2022 – STICHTING HOTELSCHOOL DEN HAAG

LASTEN:	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Personele lasten			
Personeelskosten	<u>27.274.766</u>	<u>25.707.461</u>	<u>24.019.452</u>
Huisvestingslasten			
Lasten huisvesting huren	1.513.366	1.493.700	2.102.088
Wettelijke lasten	102.384	127.000	161.964
Onderhoud gebouw en terrein	414.417	396.000	372.454
Schoonmaak	591.417	528.000	509.190
Energie en water	432.890	510.000	381.871
Subtotaal huisvestingslasten	<u>3.054.474</u>	<u>3.054.700</u>	<u>3.527.567</u>
Overige lasten			
Administratie en beheer	1.917.045	1.790.000	1.555.219
Reis- en verblijfkosten	641.591	347.000	203.486
Onderwijskosten	1.617.078	1.495.000	1.318.323
Food en Beverage exploitatie (inslag)	1.141.283	1.304.000	826.246
Inventaris	420.022	447.000	537.538
Overige lasten	43.038	63.000	37.285
Subtotaal overige lasten	<u>5.780.057</u>	<u>5.446.000</u>	<u>4.478.097</u>
Afschrijvingen			
Inventaris en verbouwingen	1.458.552	1.550.573	1.223.802
subtotaal afschrijvingen	<u>1.458.552</u>	<u>1.550.573</u>	<u>1.223.802</u>
Overige lasten			
Financieringslasten	<u>-87.198</u>	<u>-79.000</u>	<u>-87.223</u>
Subtotaal overige lasten	<u>-87.198</u>	<u>-79.000</u>	<u>-87.223</u>
TOTALE LASTEN	<u><u>37.655.048</u></u>	<u><u>35.837.734</u></u>	<u><u>33.336.141</u></u>

EXPLOITATIEREKENING 2022 – STICHTING HOTELSCHOOL DEN HAAG

RESULTAAT:	Uitkomst 2022 <u>€</u>	Begroot 2022 <u>€</u>	Uitkomst 2021 <u>€</u>
Uit gewone bedrijfsvoering:			
Totale baten	36.811.070	36.200.043	34.774.348
Totale lasten	37.655.048	35.837.734	33.336.141
Totaal bedrijfsresultaat	<u>-843.977</u>	<u>362.309</u>	<u>1.438.207</u>
Resultaat deelneming	21.394	0	97.567
Correctie resultaat 2020	0	0	-857
	<u>21.394</u>	<u>0</u>	<u>96.710</u>
TOTAAL RESULTAAT	<u><u>-822.583</u></u>	<u><u>362.309</u></u>	<u><u>1.534.917</u></u>
 RESULTAATVERDELING:			
Naar onverdeeld resultaat boekjaar	-822.583	362.309	1.534.917
TOTAAL RESULTAAT	<u><u>-822.583</u></u>	<u><u>362.309</u></u>	<u><u>1.534.917</u></u>

KASSTROOM OVERZICHT 2022

	2022		2021	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele				
Resultaat		-822.583		1.534.917
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	1.713.252		1.478.502	
Mutatie in eigen vermogen	-89.648		0	
Mutaties voorzieningen	59.607		573.473	
		1.683.212		2.051.975
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>				
Voorraden	-95.082		-8.071	
Vorderingen	320.576		-538.667	
Schulden	1.600.732		-351.098	
		1.826.226		-897.836
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		2.686.855		2.689.056
Kasstroom uit				
Investeringen materiële vaste activa	-479.061		-7.371.810	
Mutatie financiële vaste activa	-21.394		-14.279	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-500.455		-7.386.089
Kasstroom uit				
Financiering Beheer	0		1.775.000	
Aflossing langlopende schulden	-427.500		-652.500	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-427.500		1.122.500
Mutatie liquide middelen		1.758.899		-3.574.533
<i>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</i>				
Stand per 31 december		4.414.811		2.655.912
Stand per 1 januari		2.655.912		6.230.445
Mutatie boekjaar		1.758.899		-3.574.533

TOELICHTING BIJ DE JAARREKENING

A. Algemeen

Deze jaarrekening geeft de financiële gevolgen weer van de exploitatie van de Hotelschool Den Haag, Hospitality Business School. De school wordt geëxploiteerd door de Stichting Hotelschool Den Haag en wordt gesubsidieerd op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaglegging, in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 2.4 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

B. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Voor zover niet anders vermeld zijn de activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde. De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

De materiële vaste activa wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, waarbij een activeringsdrempel geldt van 454 euro. De van derden verworven immateriële activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de afschrijvingen. Afschrijving vindt lineair plaats in 5 jaar. Zelf ontwikkelde immateriële vaste activa wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen (lineair in 3 jaar).

Het pand Brusselselaan is gewaardeerd voor de overnamesom, verminderd met de jaarlijkse afschrijvingen. Verbouwingen worden in 20 jaar afgeschreven. De computer gerelateerde inventaris wordt in 3 jaar afgeschreven, overige inventaris in 5 jaar. Meerderheidsdeelnemingen worden in de enkelvoudige jaarrekening gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde bestaat uit het kapitaal vermeerderd of verminderd met het cumulatieve resultaat, berekend volgens de grondslagen die gelden voor de betreffende jaarrekeningen.

Bepaling van het exploitatiesaldo

Het exploitatiesaldo is conform de richtlijnen van het ministerie van OCW vastgesteld.

Valuta

De gegevens worden (tenzij anders vermeld) in Euro's gepresenteerd.

C. Toelichting op de balans per 31 december 2022

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Curriculum Development & Software

	2022	2021
	€	€
Aanschafwaarde per 1 januari	847.000	738.952
Investeringen gedurende het boekjaar	0	108.048
Toename investeringen per saldo	0	108.048
Waarde per 31 december	<u>847.000</u>	<u>847.000</u>
Totale afschrijving per 1 januari	748.553	708.807
Afschrijving boekjaar	36.016	39.746
Totale afschrijving per 31 december	<u>784.569</u>	<u>748.553</u>
Totaal per 31 december	<u><u>62.431</u></u>	<u><u>98.447</u></u>

De immateriële vaste activa betreffen de kosten gemaakt voor het project curriculum development binnen de Hotelschool, afschrijvingsperiode 3 jaar en de aanschaf van softwarepakketten.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Gebouwen

Aanschafwaarde per 1 januari	3.698.308	3.698.308
Investeringen gedurende het boekjaar	0	0
Toename investeringen per saldo	0	0
Waarde per 31 december	<u>3.698.308</u>	<u>3.698.308</u>
Totale afschrijving per 1 januari	0	2.027.943
	2.027.943	1.953.977
Afschrijving boekjaar	73.966	73.966
Totale afschrijving per 31 december	<u>2.101.909</u>	<u>2.027.943</u>
Totaal per 31 december	<u><u>1.596.399</u></u>	<u><u>1.670.365</u></u>

De bedrijfsgebouwen en -terreinen zijn hypothecair bezwaard. Het pand Brusselselaan is door de gemeente Den Haag in het kader van de OZB 2022 gewaardeerd op Euro 7.300.000. De verzekerde waarde, gebaseerd op de herbouwkosten van het pand, is Euro 23.700.000. De boekwaarde van het pand Brusselselaan is aanzienlijk hoger dan de WOZ waarde omdat het effect van de renovatie nog niet in de WOZ waarde is verwerkt.

Het pand Brusselselaan wordt in 50 jaar afgeschreven met een restwaarde van 0.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Verbouwing

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Aanschafwaarde per 1 januari	26.887.884	20.256.841
Investerings gedurende het boekjaar	<u>38.208</u>	<u>6.631.043</u>
Toename investeringen per saldo	<u>38.208</u>	<u>6.631.043</u>
Waarde per 31 december	<u>26.926.093</u>	<u>26.887.884</u>
Totale afschrijving per 1 januari	<u>17.745.903</u>	<u>8.234.011</u>
Afschrijving boekjaar	9.141.982	8.234.011
Totale afschrijving per 31 december	<u>1.199.213</u>	<u>907.971</u>
	<u>10.341.194</u>	<u>9.141.982</u>
Totaal per 31 december	<u>16.584.898</u>	<u>17.745.903</u>

De investeringen renovatie pand Brusselselaan worden afgeschreven over een periode van 6, 10 en 30 jaar. Bij het gereed zijn van het meerjaren onderhoudsplan voor dit pand zullen de exacte afschrijvingstermijnen bepaald kunnen worden.

Het verzekerd bedrag voor het pand Brusselselaan bedraagt € 23.700.000. Het verzekerd bedrag voor het pand Amsterdam voor bouwkundige voorzieningen bedraagt € 6.013.000.

Inventaris

Aanschafwaarde per 1 januari	10.901.926	10.269.207
Investerings gedurende het boekjaar	<u>440.853</u>	<u>632.719</u>
Toename investeringen per saldo	<u>440.853</u>	<u>632.719</u>
Waarde per 31 december	<u>11.342.779</u>	<u>10.901.926</u>
Totale afschrijving per 1 januari	<u>9.517.666</u>	<u>9.060.847</u>
Afschrijving boekjaar	9.517.666	9.060.847
Totale afschrijving per 31 december	<u>404.058</u>	<u>456.819</u>
	<u>9.921.724</u>	<u>9.517.666</u>
Totaal per 31 december	<u>1.421.056</u>	<u>1.384.260</u>

De afschrijving vindt plaats in 5 of 6 jaarlijks gelijke termijnen. Computerapparatuur wordt in 3 jaar afgeschreven. In het verslagjaar is de volledig afgeschreven inventaris uit deze opstelling verwijderd. Investerings in gebouwen worden afgeschreven in 10, 20 of 30 jaar.

Het verzekerd bedrag voor de inventaris Den Haag bedraagt € 5.880.000. Het verzekerd bedrag voor de inventaris Amsterdam bedraagt € 9.525.000.

Deelneming

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Leadership Development BV (aandelenkapitaal)	<u>18.000</u>	<u>18.000</u>
Resultaat: Cumulatief resultaat per 1 januari	-3.721	-100.431
Resultaat over verslagjaar	21.394	97.567
Mutaties	<u>0</u>	<u>-857</u>
Cumulatief resultaat per 31 december	<u>17.673</u>	<u>-3.721</u>
Waarde deelneming per 31 december	35.673	14.279
In mindering op rekening-courant	<u>0</u>	<u>0</u>
Waardering per 31 december	<u><u>35.673</u></u>	<u><u>14.279</u></u>

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het niet financiële belang bij deze deelname (marketing technisch, naamsbekendheid etc.) dermate groot is, dat ook bij matige bedrijfsresultaten het in standhouden van deze BV's opportuun is.

Vorraden

De Food en Beverage voorraad wordt gewaardeerd tegen de gemiddelde inkooprijzen exclusief BTW.

Vorraden

Food en Beverage	<u>135.002</u>	<u>39.920</u>
Totaal per 31 december	<u><u>135.002</u></u>	<u><u>39.920</u></u>

<u>Debiteuren</u>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Te vorderen van studenten	3.767.396	3.203.923
Termijnen 2023	-2.660.000	-2.400.000
Totaal per 31 december te vorderen	<u>1.107.396</u>	<u>803.923</u>
Waarvan voorzien wegens oninbaarheid	<u>-108.955</u>	<u>-109.244</u>
Boekwaarde debiteuren per 31 december	<u><u>998.441</u></u>	<u><u>694.679</u></u>

Vanaf de februari-2010 instroom worden alle opbrengsten van studenten (waaronder collegegeld) gefactureerd aan studenten. Facturen voor het gehele collegejaar worden verstuurd in de periode juni tot en met augustus voor aanvang van het collegejaar beginnende per 1 september. Per eindejaar staat bij vooruitontvangen baten een reservering van het collegegeld over de periode januari tot en met augustus van het volgende kalenderjaar. Vanaf 2017 moet deze reservering, indien nog niet betaald door de student, worden verrekend met het saldo debiteuren.

Overige vorderingen

Overige vorderingen per saldo	705.602	586.481
Omzetbelasting suppletie voorgaande boekjaren	170.000	170.000
Omzetbelasting 2021	0	272.756
Totaal per 31 december	<u>875.602</u>	<u>1.029.237</u>

Omzetbelasting suppletie betreft aanpassing van de pro-rata regeling omzetbelasting jaren 2017-2019 naar aanleiding van uitspraak Hoge Raad.

Verbonden partijen

Geconsolideerde partijen	<u>880.331</u>	<u>1.351.034</u>
Totaal per 31 december	<u><u>880.331</u></u>	<u><u>1.351.034</u></u>

De vorderingen uit rekening-courant met de BV's worden gedekt met privaat vermogen. Er wordt rente berekend over de uitstaande saldi naar alle groepsmaatschappijen.

Liquide middelen

Kasgeld	14.372	8.080
Banken	<u>4.400.439</u>	<u>2.647.832</u>
Totaal per 31 december	<u><u>4.414.811</u></u>	<u><u>2.655.912</u></u>

De liquide middelen staan alle ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2022.

EIGEN VERMOGEN

Algemene reserve

Toelichting eigen vermogen

	Saldo 1-1-2022	Resultaat verdeling boekjaar	Overige mutaties boekjaar	Saldo 31-12-2022
Algemene reserve	9.957.905	-843.977	2	9.113.930
Bestemmingsreserve afstudeerfonds	219.012		-89.650	129.362
Algemene reserve privaat	1.688.661	21.394		1.710.055
Totaal	<u>11.865.578</u>	<u>-822.583</u>	<u>-89.648</u>	<u>10.953.347</u>

Het saldo van de voorheen op grond van de WVO ontvangen normvergoeding alsmede het cumulatieve resultaat van de normatieve rijksbijdrage krachtens de WHW, wordt als algemene reserve beschouwd.

De overige mutaties betreft mutaties bestemmingsreserve afstudeerfonds, welke in boekjaar 2022 rechtstreeks ten laste van de bestemmingsreserve zijn gebracht.

In de geconsolideerde jaarrekening wordt de Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag meegenomen bij de Algemene reserve; deze is niet opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Het verloop van de algemene reserve is als volgt:

Voorstel bestemming saldo staat van baten

2022

€

Voorgesteld wordt om het negatieve resultaat als volgt te verdelen:

Toevoeging algemene reserve	-843.977
Toevoeging algemene reserve privaat	21.394
Totaal 31 december (voor resultaat bestemming)	<u>-822.583</u>

Algemene reserve

Saldo per 1 januari	9.957.905
Mutaties uit resultaatbestemming	-843.977
Overige mutaties i.v.m. verschillen	2
Totaal per 31 december	<u>9.113.930</u>

Bestemmingsreserve afstudeerfonds

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

In het verleden is besloten deze post te maximeren op € 150.000. Gelet op de veranderende omgeving (leerrechten, studiefinanciering etc.) wordt een verdere doorgroei niet wenselijk geacht. Jaarlijks doen ca. 20 studenten een beroep op dit fonds; de gemiddelde uitkering is ca. € 2.000 per student (maximaal 6 maanden studiefinanciering). Door Corona is het saldo van dit fonds heden beneden het vastgestelde maximum gekomen.

De reserve verliep als volgt:

<u>Bestemmingsreserve afstudeerfonds</u>	2022
	€
Saldo per 1 januari	219.012
Mutatie boekjaar	-89.650
Totaal per 31 december	<u>129.362</u>

De overige mutaties zijn rechtstreeks ten laste van de bestemmingsreserve gebracht.

Algemene reserve privaat

Saldo per 1 januari	1.688.661
Mutaties uit resultaatbestemming	21.394
Totaal per 31 december	<u>1.710.055</u>

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

<u>Voorziening jubileumgratificatie</u>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Saldo per 1 januari	123.704	98.704
Dotaties	4.347	25.000
Onttrekkingen	0	0
Saldo per 31 december	<u>128.051</u>	<u>123.704</u>

Voorziening seniorenregeling

Saldo per 1 januari	392.246	338.773
Dotaties	188.504	53.473
Onttrekkingen	-30.922	0
Saldo per 31 december	<u>549.828</u>	<u>392.246</u>

Voorziening langdurig zieken

Saldo per 1 januari	0	0
Dotaties	242.780	0
Onttrekkingen	0	0
Saldo per 31 december	<u>242.780</u>	<u>0</u>

Voorziening Wachtgeldregeling

Saldo per 1 januari	550.000	205.000
Dotaties	265.425	367.276
Vrijval	-343.724	0
Onttrekkingen	-118.778	-22.276
	<u>352.923</u>	<u>550.000</u>

Met ingang van 2015 is een voorziening gemaakt voor de te verwachten kosten van wachtgeldregelingen van ex-werknemers. Einde jaar 2022 betreft dit 0 werknemers. Vervolgens is er een voorziening opgenomen voor 3 medewerkers die nog in loondienst zijn maar in 2022 gedwongen afscheid moeten nemen van school.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

Saldo per 1 januari	450.000	300.000
Dotaties	112.948	150.000
Onttrekkingen	-260.973	0
	<u>301.975</u>	<u>450.000</u>

In deze voorziening worden opgenomen de DI uren die gespaard worden voor sabbatical verlof en DI uren inzake seniorenverlof. De afbouw van deze voorziening (i.v.m. ontnemen van de mogelijkheid in de CAO om te sparen voor langdurig verlof naar nihil) is bij CAO verlengd t/m 2025.

LANGLOPENDE SCHULDEN

Leningen (opgenomen geld)

In 2012 zijn 2 leningen opgenomen ter financiering van de nieuwbouw in Amsterdam.

Als eerste een lening van € 2.250.000 bij de Stichting Beheer, ingaande juli 2012, looptijd 10 jaar, eerste aflossing in 2013.

Als tweede een lening bij het ministerie van Financiën, eerste tranche per september 2012 van € 2.500.000, looptijd 20 jaar, eerste aflossing in 2015. Tweede tranche per 07-07-2013 van € 1.500.000. Derde tranche per 01-01-2014 van € 750.000.

In 2021 is er een lening opgenomen van de Stichting Beheer inzake de renovatie pand Brusselselaan, groot € 1.775.000, rente 1.1%, af te lossen in 10 jaar.

De per 31 december verschuldigde rente van deze leningen is als te betalen kosten opgenomen. Het aflossingsbestanddeel voor 2023 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Specificatie van de opgenomen geldleningen

Geldgever		rente %	2022	2021
			€	€
Stichting Beheer	Onderhands	2.18	0	225.000
Ministerie van Financiën	Hypotheek	2.18	2.750.000	3.000.000
Stichting Beheer	Onderhands	1.10	1.597.500	1.775.000
Totaal per 31 december			4.347.500	5.000.000
Aflossing in volgend kalenderjaar			427.500	652.500
Totaal langlopend per 31 december			3.920.000	4.347.500

Aflossing leningen 2022

Dit betreft het aflossingsbestanddeel van de leningen ad € 427.500 (2021: € 652.500) dat in 2022 wordt afgelost.

Rente leningen 2022

Stichting Beheer:

Rentepercentage 2,18% vast gedurende looptijd van 10 jaar tot 2023, aflossing lineair.

Ministerie van Financiën:

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

Belastingen, sociale lasten en salarissen

	2022	2021
	€	€
Loonheffingen (Belastingdienst)	1.058.521	997.056
Pensioen gerelateerd (ABP / Loyalis)	301.298	280.599
Totaal per 31 december	1.359.819	1.277.655

Crediteuren

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Totaal per 31 december	<u>1.632.240</u>	<u>1.352.609</u>

Overlopende passiva

Rekening courant verbonden partijen	82.289	80.676
Te betalen vakantiegeld en vakantiedagen	986.870	872.021
Overige schulden	<u>2.109.615</u>	<u>1.940.292</u>
Totaal per 31 december	<u>3.178.775</u>	<u>2.892.990</u>

In de post overige schulden is o.a. opgenomen de verschuldigde interest over de leningen.

Studenten waarborgsommen

Waarborgsommen studenten Skotel	178.445	177.309
Vooruitbetalingen overige	32.755	20.227
Vooruitbetaling Instroom februari	161.603	23.250
Vooruitbetaling Instroom september	51.293	22.943
Totaal per 31 december	<u>424.096</u>	<u>243.729</u>

Vooruitontvangen baten

Het collegegeld en internaat bijdrage wordt voor de aanvang van een schooljaar gefactureerd.

Het bedrag dat bestemd is voor het volgende kalenderjaar wordt gepassiveerd.

Vanaf 2017 wordt hierop in mindering gebracht het openstaande saldo debiteuren betreffende het lopende collegejaar.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum.

D. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

- De Stichting Hotelschool Den Haag had twee leasecontracten afgesloten voor de bedrijfsauto en voor de auto voor recruitment. Voor 2022 zijn de kosten voor dit contract in totaal ruim € 15.000. Er is een nieuw contract per eind 2021 afgesloten voor een foodtruck, kosten voor 2022 € 12.000.
- Het ministerie van Financiën heeft kredietfaciliteiten verstrekt aan de Stichting Hotelschool via de RC-rekening 16787 tot een limiet van € 1,5 miljoen.
- Het ministerie van Financiën heeft een geldlening verstrekt van € 4.750.000, te verstrekken in meerdere tranches. Tot zekerheid voor de voldoening van de geldlening heeft de Hotelschool het recht van eerste hypotheek verleend aan de Staat voor een bedrag van € 6 miljoen.
- Ten behoeve van de nieuwe huisvesting Amsterdam zijn 2 bankgaranties gesteld:
 - Euro 237.408 ten laste van de Stichting Hotelschool Den Haag; en
 - Euro 284.043 ten laste van de Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag.
- De instelling heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid een toegezegd-pensioenregeling te verwerken als toegezegde bijdrageregeling. Dientengevolge zijn de risico's verbonden aan deze pensioenregeling niet tot uitdrukking gebracht in de balans.
- In verband met de koop van het pand Zwolsestraat door de Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag heeft de Stichting Hotelschool Den Haag een overeenkomst tot hoofdelijk medeschuldverbintenis voor krediet met de Rabobank ondertekend ter waarde van € 2.600.000.

Voor de prorata regeling omzetbelasting is een suppletie ingediend voor 2017 waarbij de rijksbijdrage niet wordt meegerekend. De belastingdienst heeft een werkgroep ingesteld om dit voor het hoger onderwijs nader te onderzoeken. In afwachting hiervan worden suppleties voorlopig niet behandeld. Na een beslissing zal ook voor latere jaren een suppletie worden ingediend.

De belastingdienst heeft toegezegd de suppletie te honoreren, inclusief de afgelopen jaren, echter na een boekencontrole in het eerste kwartaal 2022. Deze controle is op moment van vaststelling jaarrekening nog niet afgerond.

Er is een vordering opgenomen over de jaren 2017 tot en met 2019 van € 170.000. Voor 2021 is de juiste prorata berekening gemaakt en opgenomen in de cijfers van 2021.

Hangende de uitkomst van het boekenonderzoek is er voor gekozen om de pro rata berekening 2022 met bijbehorende suppletie aangifte BTW in najaar 2023 op te stellen en in te dienen.

E. Toelichting op de Exploitatierkening 2022

BATEN

<u>Normatieve rijksbijdrage</u>	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Volgens rijksbijdragebrief	26.826.740	26.139.182	24.786.437
Totaal normatieve rijksbijdrage	<u>26.826.740</u>	<u>26.139.182</u>	<u>24.786.437</u>

De berekening van de normatieve rijksbijdrage is voor 2022 gebaseerd op de teldatum 1 oktober 2020; de bijdrage is hoger dan budgetniveau door: verhoging macrobudget 2022 door prijscompensatie en indexering n.a.v. CAO stijging.

Overige overheidsbijdrage

Overheid subsidies OCW	485.824	691.861	310.351
Totaal overige overheidsbijdrage	<u>485.824</u>	<u>691.861</u>	<u>310.351</u>

Collegegelden HBO

Collegegelden

Collegegeld boekjaar	7.187.094	7.190.000	8.202.095
Totaal collegegelden	<u>7.187.094</u>	<u>7.190.000</u>	<u>8.202.095</u>

Het collegegeld voor studiejaar 2021/2022 bedroeg € 3.542 en zit voor 8 maanden in het resultaat; het collegegeld voor het studiejaar 2022/2023 is € 3.610 en zit voor 4 maanden in het resultaat.

Overige subsidies

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
NWO	284.681	0	75.189
Nuffic	38.800	0	38.800
Totaal overige subsidies	<u>323.481</u>	<u>0</u>	<u>113.989</u>

Contractonderwijs

Summercourse	59.221	100.000	87.142
Totaal contractonderwijs	<u>59.221</u>	<u>100.000</u>	<u>87.142</u>

Het aantal deelnemers in zomer 2022 is lager geweest dan in 2021.

Verkopen readers en dictaten

De opbrengst van verkochte readers is gebaseerd op een verkoopprijs van € 0,04 per afgedrukte pagina. Dit bedrag is lager dan de kostprijs van de readers. Het nemen van dit besluit was nodig om te voorkomen dat studenten te veel extern zouden gaan kopiëren.

Helpdesk en computerbijdragen

Studenten die een laptop kopen, dragen een bedrag bij voor de service die door de helpdesk en technische medewerkers aan hen wordt verleend.

Vergoeding administratiekosten collegegeld

De studenten die deelnemen aan de gespreide betalingsregeling voor het collegegeld, betalen een bedrag ad € 15 administratiekosten per studiejaar.

Food en Beverage exploitatie (omzet)

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Opbrengst Mangerie	1.043.626	1.225.000	821.662
Opbrengst Vleugel	474.994	495.000	210.547
Overige inkomsten Food en Beverage	11.812	0	-2.160
Totaal Food en Beverage exploitatie	<u>1.530.433</u>	<u>1.720.000</u>	<u>1.030.049</u>

Omzet 2022 is lager dan begroot voor 2022 en hoger dan 2021 (t/m maart Corona restricties).

Overige opbrengsten

Totaal overige opbrengsten	<u>294.567</u>	<u>274.000</u>	<u>126.145</u>
----------------------------	----------------	----------------	----------------

Rente

Bankrente	1.327	0	82
Rente RC overige entiteiten	20.302	0	3.263
Totaal rente	<u>21.629</u>	<u>0</u>	<u>3.345</u>

Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidie zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen tot en met verslagjaar	Prestatie afgerond
Lerarenbeurs	1278079-1	20-7-2022	44.003	44.003	nee
Lerarenbeurs	1164802-1	20-8-2021	23.040	23.040	ja
Lerarenbeurs	1176981-1	21-9-2021	15.360	15.360	ja

Er is geen sprake van G2 subsidies.

LASTEN

Personeelskosten

	Uitkomst 2022	Begroot 2022	Uitkomst 2021
	€	€	€
Loonkosten	16.199.167	21.167.600	14.954.191
Sociale lasten	2.046.052	0	1.920.953
Pensioenlasten	2.579.729	0	2.471.258
Ontvangen uitkeringen UWV	-130.881	-20.000	-142.351
Overige vergoedingen	3.961.699	1.831.861	2.087.634
Assistentenregeling	819.634	547.000	611.800
Advieskosten	741.484	1.142.000	698.245
Wachtgelduitkeringen	156.045	150.000	568.284
Indirecte personeelskosten	901.837	889.000	849.438
Totaal personeelskosten	<u>27.274.766</u>	<u>25.707.461</u>	<u>24.019.452</u>

Personeelskosten zijn hoger dan begroot vanwege het feit dat er meer inhuur van derden heeft plaatsgevonden. Ook heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de uitgaven t.b.v. de advieskosten. Per saldo is er een bedrag ad € 1.730.000 méér uitgegeven aan derden dan begroot was. Dit heeft o.a. te maken met een hoog ziekteverzuim percentage en de opstart na corona.

In de wachtgelduitkeringen is opgenomen dotatie voorziening eindejaar voor 3 docenten.

De in de bovenstaande personeelskosten begrepen indirecte kosten zijn als volgt te specificeren.

Indirecte personeelskosten

Werving en selectie personeel	82.123	75.000	21.063
Bedrijfsgezondheidszorg / Arbo	149.123	110.000	99.633
Opleidingskosten	320.709	440.000	207.820
Overige personeelskosten	239.379	189.000	440.228
Salarisadministraties	110.504	75.000	80.694
Totaal indirecte personeelskosten	<u>901.837</u>	<u>889.000</u>	<u>849.438</u>

Opleidingskosten zijn lager dan begroot o.a. i.v.m. Covid. In de overige personeelskosten zit o.a. de kosten van 2 fe's in het kader van participatiewet en expatkosten.

<u>Lasten huisvesting huren</u>	Uitkomst 2022	Begroot 2022	Uitkomst 2021
	€	€	€
Afschrijvingen Brusselselaan	254.700	254.700	254.700
Huur Amsterdam	1.128.746	1.120.000	1.104.210
Huur Ypersestraat	50.000	50.000	50.000
Huur Zwolsestraat	48.100	49.000	48.100
Tijdelijke huisvesting Den Haag	0	0	644.038
Doorberekening Amsterdam naar Masters	-10.000	0	-10.000
Overige Lasten	41.820	20.000	11.040
Totaal huisvestingslasten huren	<u>1.513.366</u>	<u>1.493.700</u>	<u>2.102.088</u>

Na de voltooiing van de renovatie Brusselselaan zijn de huisvestingskosten terug naar een lager niveau. Dit wordt veroorzaakt door het wegvallen van de tijdelijke huisvesting.

Schoonmaak

Schoonmaakbedrijf	434.409	355.000	378.571
Vuilafvoer	56.888	55.000	54.288
Ongediertebestrijding	9.445	8.000	7.002
Toilethygiëne	53.746	60.000	31.193
Wasserij	22.181	40.000	11.242
Overige schoonmaakkosten	14.748	10.000	26.894
Totaal schoonmaak	<u>591.417</u>	<u>528.000</u>	<u>509.190</u>

Wettelijke lasten

OZB	29.439	42.000	42.757
Overige heffingen / belastingen / verzekeringen	72.945	85.000	119.207
Totaal wettelijke lasten	<u>102.384</u>	<u>127.000</u>	<u>161.964</u>

Onderhoud gebouwen en terrein

	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Binnen- en buitenonderhoud	380.409	339.000	290.451
Onderhoud terrein	38.107	30.000	28.622
Advieskosten onderhoud	-4.098	27.000	53.381
Totaal onderhoud gebouw	<u>414.417</u>	<u>396.000</u>	<u>372.454</u>

Energie en water

Gas	178.401	250.000	178.845
Electra	248.796	225.000	191.346
Water	5.694	35.000	11.680
Totaal energie en water	<u>432.890</u>	<u>510.000</u>	<u>381.871</u>

Administratie en beheer

	Uitkomst 2022	Begroot 2022	Uitkomst 2021
	€	€	€
Kantoorbenodigdheden/printkosten	20.244	26.500	18.177
Kosten betalingsverkeer en debiteuren inc.	-22.155	5.000	875
Smartcard exploitatie	77.483	53.000	61.724
Telefoon en fax	66.205	65.000	63.496
Internet	182.206	175.000	171.634
Porti	15.230	15.500	16.553
Marketing en publiciteit	928.028	660.000	640.765
Fotokopiekosten	92.468	150.000	51.534
Abonnementen en contributies	178.118	196.500	183.594
Vergaderkosten	49.004	66.000	23.364
Kabeltelevisie	0	0	246
Accountant	75.336	70.000	66.208
Representatie	249.832	299.500	253.376
Koerier	5.047	8.000	3.673
Totaal administratie en beheer	<u>1.917.045</u>	<u>1.790.000</u>	<u>1.555.219</u>

Na Corona liggen de kosten jaar 2022 weer op het gebruikelijke niveau van vóór Corona.

Reis- en verblijfkosten

Leasekosten auto's	31.463	8.000	12.498
Dienstreizen	569.221	300.000	144.069
Parkeren Brusselselaan (per saldo)	38.610	28.000	46.299
Reis- en autoverzekeringen	2297	11.000	620
Totaal reiskosten	<u>641.591</u>	<u>347.000</u>	<u>203.486</u>

In verband met werven nieuwe studenten zijn de dienstreizen toegenomen t.o.v. de begroting 2022 en jaar 2021.

Onderwijskosten

	Uitkomst 2022	Begroot 2022	Uitkomst 2021
	€	€	€
Mediatheek	112.120	170.000	164.979
Leermiddelen	56.442	28.000	11.011
Kosten Projectonderwijs incl. Birkman test	135.592	142.000	124.848
Computerlicenties	1.030.554	820.000	646.745
Outdoor en excursies	260.968	270.000	92.525
Bijdragen studenten	21.403	65.000	278.215
Totaal onderwijskosten	<u>1.617.078</u>	<u>1.495.000</u>	<u>1.318.323</u>

Forse toename computerlicenties voornamelijk door licenties onderwijs inzake online lesgeven, cybersecurity en verdere digitalisering van de organisatie.

Food en Beverage exploitatie (inslag)

Inslag / kosten afdeling Mangerie	863.266	860.000	613.954
Inslag / kosten fine dining (De Vleugel)	145.364	300.000	106.445
Non Food	132.654	144.000	105.847
Totaal inkoopkosten practica	<u>1.141.283</u>	<u>1.304.000</u>	<u>826.246</u>

Door sluiten outlets en daarna online onderwijs is de omzet outlet fors lager en daardoor ook de inkoopkosten.

Inventaris

Onderhoud	332.760	354.000	360.798
Aanschaf kleine inventaris	87.263	93.000	176.740
Totaal inventaris	<u>420.022</u>	<u>447.000</u>	<u>537.538</u>

<u>Afschrijvingen</u>	Uitkomst 2022 €	Begroot 2022 €	Uitkomst 2021 €
Inventaris en Gebouwen *	1.458.552	1.550.573	1.223.802
	<u>1.458.552</u>	<u>1.550.573</u>	<u>1.223.802</u>

* De afschrijving Brusselselaan is opgenomen onder de post "lasten huisvesting huren".

Overige (baten) en lasten

Financieringslasten	87.198	79.000	87.223
	<u>87.198</u>	<u>79.000</u>	<u>87.223</u>

Resultaat deelneming

Het resultaat van de deelneming in "Hotelschool The Hague Leadership Development BV" is hier verantwoord.

Resultaat deelneming

HTH Leadership Development BV	21.394	0	97.567
Correctie resultaat 2020	0	0	-857
	<u>21.394</u>	<u>0</u>	<u>96.710</u>

A.1.8 Bezoldiging van bestuurders

WNT-verantwoording 2022 Hotelschool The Hague

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

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

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	A. D. von Stieglitz	A. Hardorff
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functie in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/08
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 137.381	€ 97.878
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.332	€ 14.855
<i>Subtotaal</i>	<u>€ 159.713</u>	<u>€ 112.733</u> 1)
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald	€ 168.000	€ 112.000
Totaal bezoldiging	<u><u>€ 159.713</u></u>	<u><u>€ 112.733</u></u>

ad 1) Dit betreft afrekening gereserveerd vakantiegeld 2022/2023

Bedragen x € 1	A. D. von Stieglitz	A. Hardorff
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functie in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	139.228	137.502
Beloningen betaalbaar op termijn	22.139	22.154
<i>Subtotaal</i>	<u>161.367</u>	<u>159.656</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald	163.000	163.000
Totaal bezoldiging	<u><u>161.367</u></u>	<u><u>159.656</u></u>

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	Q. Bunschoten
Functiegegevens	Lid CvB
Aanvang en einde functie in 2022	1/9 - 31/12
Aantal kalendermaanden	4
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,8
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 206
Maxima op basis van normbedragen per maand	€ 28.600
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 9 t/m 12	€ 114.400
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief	€ 187,50
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 88.500
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 9 t/m 12	€ 88.500
Bezoldiging	€ 88.500
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	W.M.F. Neumann	I.E.T.M. Eras	G.T.V. Bonhof van der Waals
Functiegegevens	Voorzitter RvT Lid Renumeratie commissie	Lid RvT Lid Renumeratie commissie	Lid RvT Lid Renumeratie commissie Voorzitter Onderwijs commissie
Aanvang en einde functie in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 19.238	€ 13.125	€ 14.025
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 25.200	€ 16.800	€ 16.800

Bedragen x € 1	W.M.F. Neumann	I.E.T.M. Eras	G.T.V. Bonhof van der Waals
Functiegegevens	Voorzitter RvT Lid Renumeratie commissie Lid Renovatie commissie	Lid RvT Lid Renumeratie commissie	Lid RvT Lid Onderwijs commissie
Aanvang en einde functie in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 19.463	€ 12.675	€ 13.575
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 24.450	€ 16.300	€ 16.300

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	H.J. Roel	P.M. Herder
Functiegegevens	Lid RvT Voorzitter auditcommissie	Lid RvT Lid Onderwijs commissie
Aanvang en einde functie in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	€ 13.125	€ 13.125
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 25.200	€ 16.800

Bedragen x € 1	H.J. Roel	P.M. Herder
Functiegegevens	Lid RvT Voorzitter auditcommissie Lid Renovatie commissie	Lid RvT Lid Onderwijs commissie
Aanvang en einde functie in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	€ 13.575	€ 12.675
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 16.300	€ 16.300

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	R. Farenhorst	R. Vos
Functiegegevens	Lid RvT Lid auditcommissie	Lid RvT Lid Renumeratie commissie
Aanvang en einde functie in 2022	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	€ 13.125	€ 10.069
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 16.800	€ 16.800

Bedragen x € 1	R. Farenhorst	R. Vos
Functiegegevens	Lid RvT Lid auditcommissie	
Aanvang en einde functie in 2021	1/1 - 31/12	
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	€ 12.675	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum -/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 16.300	

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking, die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Voorstel bestemming saldo staat van baten en lasten

	<u>2022</u>
	€
Voorgesteld wordt om het resultaat van 2022 als volgt te verdelen:	
Onttrekking Algemene reserve	-843.977
Toevoeging Bestemmingsreserve afstudeerfonds*	0
Toevoeging Algemene reserve privaat	21.394
Resultaat na belasting	<u><u>-822.583</u></u>

* In het jaar 2022 hebben er rechtstreekse ontrekkingen aan het afstudeerfonds plaatsgevonden. Hierdoor vinden er geen toevoegingen / ontrekkingen plaats bij resultaatverdeling.

Voorstel bestemming saldo staat van baten en lasten Stichting Hotelschool Den Haag enkelvoudig

	<u>2022</u>
	€
Voorgesteld wordt om het resultaat van 2022 als volgt te verdelen:	
Onttrekking Algemene reserve	-843.977
Toevoeging Bestemmingsreserve afstudeerfonds*	0
Toevoeging Algemene reserve privaat	21.394
Resultaat na belasting	<u><u>-822.583</u></u>

* In het jaar 2022 hebben er rechtstreekse ontrekkingen aan het afstudeerfonds plaatsgevonden. Hierdoor vinden er geen toevoegingen / ontrekkingen plaats bij resultaatverdeling.

Vastgesteld d.d.: 14 augustus 2023, goedgekeurd 14 augustus 2023

Raad van Bestuur:

A. D. von Stieglitz
Voorzitter

J.W.M. van Brouwershaven

Raad van Toezicht:

H.R. Vos
Voorzitter

P.M. Herder

G.T.C. Bonhof

C. van Eekelen

H.J. Roel

R. Farenhorst