

Jaarverslag 2015

25 mei 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Raad van Toezicht	6
2. Instellingsbeleid	9
2.1 Strategisch plan	9
2.2 Positionering en profilering	9
2.3 Internationalisering	10
2.4 Totaaloverzicht prestatieafspraken per 31 december 2015	13
3. Onderwijs	17
3.1 Portfolio	17
3.2 Onderwijsvisie	17
3.3 Instellingsbreed onderwijs	17
3.4 E-learning	18
3.5 Curricula	18
3.6 Studiesucces	20
3.7 Kwaliteit/excellentie	20
3.8 Executive onderwijs	22
4. Kennisontwikkeling	23
4.1 Focus in onderzoek	23
4.2 Onderzoeksprojecten	23
4.3 Zwaartepuntvorming	24
4.4 Kwaliteit	26
4.5 Maatschappelijke verankering	26
4.6 Valorisatie	27
5. Bestuur, management en organisatie	29
5.1 College van Bestuur	29
5.2 Wijzigingen in de organisatie	29
5.3 Good governance	30
5.4 Risicomanagement	30
5.5 Medezeggenschap	31
5.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg	32
5.7 Publiek privaat	33
6. Studenten	34
6.1 Beleid	34
6.2 Werving en instroom	34
6.3 Aantallen studenten en graden	35
6.4 Begeleiding door studentdecanen	35
6.5 NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep	36
7. Bedrijfsvoering	38
7.1 Human Resource Management	38
7.2 Kengetallen personeel	39
7.3 Huisvesting en facilitaire zaken	46
7.4 Informatiemanagement en ICT	47

8. Financiën	48
8.1 Financieel beleid	48
8.2 Resultaat 2015	48
8.3 Ontwikkeling van de balans	51
8.4 Kengetallen	53
8.5 Investeringsbeleid	55
8.6 Toekomstige huisvesting	55
8.7 Treasurybeleid	55
8.8 Helderheid	56
8.9 Begroting 2016	57
8.10 Toekomstparagraaf	58
9. Jaarrekening 2015	64
9.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2015	65
9.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015	66
9.3 Kasstroomoverzicht over 2015	67
9.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	67
9.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	68
9.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	71
9.7 Toelichting op de balans per 31 december 2015	73
9.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing	79
9.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	80
9.10 Toelichting op de staat van baten en lasten 2015	81
10. Enkelvoudige jaarrekening 2015	88
10.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2015	89
10.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015	90
10.3 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	90
11. Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording	94
12. Verantwoording uit hoofde van de wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	96
12.1 Bezoldiging College van Bestuur	96
12.2 Bezoldiging Raad van Toezicht	97
13. Overige gegevens	99
Bijlagen	
1 Opleidingen	
2 Algemene gegevens NHTV per 31 december 2015	
3 CELTH prognose realisatie periode 2013-2016	
4 Personele kengetallen	
5 Rooster van aftreden Raad van Toezicht per 31 december 2015	
6 Overzicht functie en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht per 31 december 2015	
7 Commissies van de Raad van Toezicht	
8 Nevenfuncties leden College van Bestuur NHTV per 31 december 2015	

Voorwoord

Veel aandacht is in het verslagjaar uitgegaan naar de toekomst van NHTV. Een groot deel van het jaar stond de langetermijnpositionering op de agenda. Dat proces is in het najaar afgerond met de vaststelling van de notitie 'NHTV: op een scherpe koers' met daarin de positionering van NHTV als internationaal erkende, sterk op het bedrijfsleven georiënteerde topinstelling. Hoewel NHTV al jaren op vele fronten hoog gewaardeerd wordt, zien we het als een doelstelling die niet binnen een decennium volledig gerealiseerd zal zijn. Toch is de afgelopen maanden al vele malen gebleken dat, nu de positionering is vastgesteld, deze richtinggevend is bij de vele keuzes die onze instelling steeds maakt.

Opnieuw is NHTV in de rankings van de Keuzegids en Elsevier in de top geëindigd. Nadat NHTV in 2014 door de Keuzegids HBO 2015 was uitgeroepen tot beste grote hogeschool van Nederland, eindigde NHTV in de Keuzegids HBO 2016 op de tweede plaats in de categorie middelgrote hogescholen. Bovendien is NHTV door Elsevier uitgeroepen tot beste specialistische hogeschool. We zijn er trots op dat studenten het onderwijs en de inzet van onze medewerkers zo positief waarderen. Ook wij spreken onze waardering uit voor onze medewerkers die ambitieus, kwaliteitsgericht en intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat creëert een inspirerende leer- en werkomgeving.

Een ander thema waaraan in 2015 zeer veel aandacht is besteed, is de campusontwikkeling. Aan het begin van het verslagjaar is de opdracht verstrekt aan Architectenbureau Inbo/Culd voor het maken van een integraal ontwerp voor de drie gebouwen op de nieuwe campus en voor het daarbij behorende terrein. Ideeën zijn met input van studenten en medewerkers inmiddels vertaald in ontwerpen. Er is daarnaast gewerkt aan de financiering van het campus. Het proces verloopt nog steeds volgens de planning die erop gericht is per 1 september 2019 de gehele campus in gebruik te nemen.

De realisatie van het vigerend strategisch plan vordert gestaag. Alle activiteiten zijn inmiddels in uitvoering. Sommige zijn veel sneller en gemakkelijker gerealiseerd dan was verwacht en zijn al afgerond. Enkele activiteiten vergen meer tijd en aandacht dan verondersteld, omdat het maken van keuzes en het creëren van draagvlak in de organisatie veel tijd vraagt. Een voorbeeld daarvan is het komen tot meer focus in het onderzoek, maar inmiddels zijn de onderzoeksthema's vastgesteld waarop NHTV zich de komende jaren zal profileren en worden onderzoeksprogramma's ontwikkeld.

In financieel opzicht was 2015 een goed jaar. Het boekjaar is afgesloten met een positief exploitatieresultaat, waarvan een deel wordt gereserveerd voor de realisatie van de NHTV Campus. Daarnaast zijn er ook voldoende middelen ingezet voor de realisatie van het strategisch plan en de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap die per 31 december 2015 zijn afgerond.

We hebben in het verslagjaar wederom het volle vertrouwen van en de prettige samenwerking met de Raad van Toezicht ervaren. Bovendien willen wij onze waardering uitspreken voor de bijdragen en betrokkenheid van onze stakeholders, zoals de leden van de werkveldcommissies, alumni, geëngageerden, stagebedrijven en gastsprekers.

Vanuit deze positieve setting is het onze inzet om ook in 2016 kwalitatief hoogwaardige prestaties te leveren op het terrein van onderwijs en kennisontwikkeling. Bovendien zijn we inmiddels volop bezig met de voorbereidingen van het jubileumjaar 2016/2017 waarin NHTV haar vijftigjarig bestaan zal vieren.

Breda, mei 2016

College van Bestuur,
Hein van Oorschot en Nico van Os

Leeswijzer

Dit jaarverslag schetst het beeld van de prestaties van NHTV internationaal hoger onderwijs Breda in 2015. Het is ook het jaarverslag waarin, zoals is overeengekomen, de finale verantwoording van de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is opgenomen.

Omdat de prestatieafspraken het totaal van de activiteiten beslaan, is er niet voor gekozen aan de verantwoording van de prestatieafspraken een afzonderlijk hoofdstuk te wijden. De verantwoording gebeurt in diverse hoofdstukken. Om de herkenbaarheid te vergroten is telkens in de linker marge aangegeven waar en wanneer een prestatieafpraak aan de orde is. Aan het einde van hoofdstuk 2 is een totaaloverzicht van de prestatieafspraken opgenomen waarbij per afspraak wordt aangegeven waar nadere toelichting over de betreffende afspraak in de tekst is opgenomen.

PRESTATIE
AFSPRAAK

1. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. De taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de NHTV-statuten en het Bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en adviseert het College van Bestuur. Daarnaast vervult de Raad van Toezicht ook de rol van klankbord voor het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht is gedurende het verslagjaar door het College van Bestuur geïnformeerd over de ontwikkelingen rond de kerntaken van onze instelling. Er is meerdere malen gesproken over de positionering van NHTV en de naamgeving wat uiteindelijk heeft geresulteerd in het vaststellen van de notitie 'NHTV: op een scherpe koers'. In het kader van de voortgang van de projecten in relatie tot de strategie is onder andere gesproken over het voorgestelde alumnibeleid, het businessplan executive onderwijs, het ontwikkelde onderzoeksprofiel, de voortgang met betrekking tot internationale hotspots, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor afgestudeerden, de realisatie van de incubator en de uitbouw van de holding NHTV Business. Daarnaast is er aandacht geweest voor ontwikkelingen met betrekking tot de aanmeldingen en resultaten van de studenten. Daarbij is kennisgenomen van de goede resultaten van NHTV als geheel en de verschillende opleidingen in de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de daarop volgende publicaties. De Raad heeft zich ook laten informeren over de resultaten en verbeteracties in het kader van het Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO). Bovendien heeft de Raad zich doorlopend laten informeren over de ontwikkelingen rond het project NHTV Campus alsmede de verschillende financieringsopties.

De Raad van Toezicht heeft, met positieve adviezen van zowel de auditcommissie als de commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, het jaarverslag 2014 en de begroting 2016 vastgesteld. Ook is het accountantsverslag besproken. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de benoeming van de nieuwe accountant voor het controlejaar 2015 goedgekeurd. Ook in 2015 heeft de Raad van Toezicht zich geconformeerd aan de Code Goed Bestuur HBO. Op enkele punten volgt NHTV deze code niet. Daarbij wordt via de comply or explain-clausule gehandeld. Mede op basis van de branchecode is de Klokkenluidersregeling in het verslagjaar geactualiseerd.

De Raad van Toezicht dankt alle NHTV-medewerkers die de wederom uitstekende resultaten in 2015 mogelijk hebben gemaakt door hun grote inzet en passie voor de organisatie. Ook bedankt de Raad van Toezicht het College van Bestuur voor de constructieve samenwerking tijdens het verslagjaar.

Samenstelling

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de individuele leden ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College van Bestuur en ten opzichte van welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar. Het rooster van aftreden staat op de website van NHTV en is als bijlage 5 in dit verslag opgenomen. De Raad van Toezicht bestaat op 31 december uit de volgende leden:

- > de heer F. van Steenis (*voorzitter*)
- > de heer prof. dr. P.R.J. Simons (*vicevoorzitter*)
- > mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver
- > de heer C.J. Vrolijk RA MGA
- > de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar, na een positief advies van de Medezeggenschapsraad, de heer C.J. Vrolijk RA MGA en de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT herbenoemd. De Raad van Toezicht heeft besloten dat de heer F. van Steenis vier maanden (tot 1 december 2016) langer de functie van voorzitter van de Raad van Toezicht zal vervullen, gelet op de gewenste continuïteit.

De (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht staan vermeld op de website van NHTV en zijn in bijlage 6 in dit verslag opgenomen.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht kwam vijfmaal in een gemeenschappelijke vergadering met het College van Bestuur bijeen. Tweemaal is er formeel overleg geweest tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad, waarbij het College van Bestuur deels aanwezig was. Hierbij is gesproken over de positionering van NHTV, educational leadership, executive education, internationalisering, ICT en democratisering in het onderwijs. De heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT heeft namens de Raad van Toezicht als toehoorder een bijeenkomst van de Medezeggenschapsraad

bijgewoond. Er is ook een ontmoeting van de Raad van Toezicht geweest met de academiedirecteuren over tweede en derde geldstroomactiviteiten en valorisatie en de Raad heeft kennisgemaakt met de hoofden van dienst.

Een aantal leden van de Raad heeft geparticipeerd in het tweedaagse NHTV-congres 'Cities in Transition' en op deze wijze contact onderhouden met een groot aantal relevante stakeholders.

Kerncommissies

In bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de commissies en hun kerntaken.

Auditcommissie

De commissie is viermaal bijeengekomen, in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur met de portefeuille financiën en het hoofd Control, Finance and Administrations. De commissie is met enige regelmaat voorzien van managementinformatie van de verschillende bedrijfsonderdelen inclusief analyses van financiële resultaten en personele kengetallen, de financiële ontwikkelingen rondom tweede- en derdegeldstromen en de mogelijke financiële impact van de prestatieafspraken. Ook is het financieel meerjarenmodel besproken. De kaderbrief 2016 is door de commissie besproken. De aanbesteding van de nieuwe accountant is door de commissie voorbereid. Op basis van het jaarverslag NHTV 2014 heeft de commissie geconcludeerd dat de solvabiliteit en de liquiditeit goed is. Het jaarverslag van NHTV Business 2014 is eveneens besproken. Ook is geadviseerd over het businessplan NHTV executive education. Bij de bespreking van de begroting 2016 heeft de commissie stilgestaan bij de investeringen voor de campus en de financiële aspecten van de prestatieafspraken. De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de begroting.

Remuneratiecommissie

De commissie is eenmaal regulier bijeengekomen. Na een intern overleg van de commissie heeft een gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van het College van Bestuur, gevolgd door een gesprek met het voltallige College van Bestuur. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen voor 2015 van de leden van het College van Bestuur, zoals vastgelegd in de bestuursagenda.

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- > de samenwerking binnen het College van Bestuur;
- > de uitvoering van de verschillende activiteiten in het kader van het strategisch plan, waaronder internationalisering, voortgang vormgeving onderzoekslijnen en nieuwe positionering van onze instelling;
- > de verhouding met de Raad van Toezicht en het belang van risk en compliance in het kader van good governance en de bijbehorende control systemen.

Er is door de commissie waardering uitgesproken voor de bereikte resultaten. Voor 2016 zijn nieuwe afspraken gemaakt en vastgelegd in de bestuursagenda.

Gelet op de aftopping pensioenopbouw salarissen boven de € 100.000, de grenzen van WNT-2 en de bereikte resultaten heeft de remuneratiecommissie besloten de arbeidstoelage voor het College van Bestuur te verhogen. De totale bezoldiging is lager dan die in 2014.

Naar aanleiding van de invoering van WNT-2 in 2015 zullen door de Raad van Toezicht in 2016 nadere afspraken worden gemaakt over de juiste honorering van het College van Bestuur en volgen mogelijke aanpassingen in de vergoedingen van de Raad van Toezicht.

Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie

De commissie is viermaal bijeengekomen in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie en het hoofd van de dienst Strategy, Education and Research. De commissie heeft zich laten informeren over de implementatie van de onderwijsvisie en de voortgang van een aantal zaken die nadrukkelijk in de strategie zijn vastgelegd, zoals het beleid ten aanzien van hotspots, de ontwikkelingen van het minoren aanbod, het project e-learning en executive education. Tevens is stilgestaan bij de uitstekende resultaten in de Nationale Studenten Enquête en de verschillende rankings. In het kader van een tussentijdse evaluatie van de commissie is ervoor gekozen de commissie een meer formele rol te geven ten aanzien van het - inhoudelijke - deel van het jaarverslag en de begroting. Ook is ervoor gekozen de verdieping te zoeken op een beperkt aantal onderwerpen waaronder kwaliteitszorg. De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de inhoudelijke kant van het jaarverslag 2014 en de inhoudelijke aspecten van de begroting 2016. Tenslotte is stilgestaan bij een aantal actuele ontwikkelingen, zoals de aanpassingen in het accreditatiestelsel en de herinrichting van het HEO domein.

Ad hoc Commissie Bouw

Tijdens het verslagjaar is de commissie driemaal bijeengekomen in het bijzijn van de adviseur van Brink Groep en het lid van het College van Bestuur met de portefeuille huisvesting. De commissie heeft gesproken over een groot aantal onderwerpen in relatie tot de NHTV Campus. Het betreft de voortgang van de gemaakte planningsafspraken waarbij de conclusie was dat we keurig op schema liggen, ondanks het feit dat er sprake is van een complexe organisatie met veel partijen. Er is daarnaast gesproken over het contact met het architectenteam, de voortgang en besluitvorming over het voorlopig ontwerp en advies over het gefaseerd aanbesteden van de verschillende bouwactiviteiten. Er is uitvoerig gesproken over de verschillende financieringsopties en er is aan de Raad van Toezicht geadviseerd geen gebruik te maken van de ontbindende factoren inzake de koopovereenkomst van het klooster. Ten slotte is gesproken over de mogelijkheden van het pand aan de Sibeliusslaan, het mobiliteitsbeleid in het kader van de nieuwe campus en aspecten van duurzaamheid in relatie tot het ontwerp en de bouw.

2. Instellingsbeleid

2.1 Strategisch plan

In het derde jaar van het strategisch plan 2013-2017 'Knowledge@work' is de uitvoering over de volle breedte doorgezet. In het plan is de strategische doelstelling vastgelegd: NHTV door te ontwikkelen tot een ondernemende en business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling die op basis van de hoge kwaliteit van onderwijs en kennisontwikkeling wordt beschouwd als internationaal gerenommeerde kennisinstelling. De missie van NHTV is daarbij leidend:

NHTV wil betekenisvol zijn. Daarom leiden we onze studenten op in een internationale studie- en werkomgeving tot nieuwsgierige, verantwoordelijke en ondernemende professionals die gekwalificeerd zijn voor de globaliserende arbeidsmarkt. In het praktijkgericht en toegepast wetenschappelijk onderzoek richten we ons op actuele en uitdagende vragen die gerelateerd zijn aan de ontwikkelingen in de kennisdomeinen. We willen studenten en medewerkers inspireren hun talenten optimaal te ontwikkelen en te benutten om de beroepspraktijk van innovatieve antwoorden te voorzien.

Het strategisch plan omvat een groot aantal activiteiten die de kern vormen voor de realisatie van dit plan. Jaarlijks worden de prioriteiten vastgesteld die als bestuurlijke speerpunten in de bestuursagenda worden vastgelegd. Dat is ook gebeurd in de bestuursagenda 2016, die door de Raad van Toezicht is goedgekeurd.

Prestatieafspraken



Voor de prestatieafspraken die eind 2012 met het ministerie van OCW zijn gemaakt, is per academie en/of opleiding in beeld gebracht welke bijdrage aan de realisatie van die afspraak zou worden geleverd. Die bijdrage is jaarlijks vastgelegd in het managementcontract van de betreffende academie. De realisatie van de prestatieafspraken is scherp gemonitord. Aan het einde van dit hoofdstuk staat een totaaloverzicht van de prestatieafspraken. In diverse hoofdstukken wordt nader ingegaan op de resultaten van de prestatieafspraken.

Jubileum

In 2016 is het 50 jaar geleden dat de oudste rechtsvoorganger van NHTV, namelijk het NWIT, is opgericht. Het gehele hogeschooljaar 2016-2017 staat in het teken van dit jubileum. Studenten, alumni, medewerkers en oud-medewerkers, bij NHTV betrokken bedrijven en instellingen, inwoners van Breda zullen worden uitgenodigd voor diverse activiteiten in het kader van dit jubileum. In het verslagjaar zijn daartoe de eerste plannen ontwikkeld en voorlopige afspraken gemaakt.

2.2 Positionering en profilering

Positionering

In het verslagjaar zijn essentiële besluiten genomen over de positionering van de instelling voor de komende tien jaren. Het proces is al begin 2014 gestart. Er heeft zowel met externe als interne stakeholders een intensieve verkenning plaatsgevonden, gevolgd door een brede discussie met betrokkenen. Dit heeft geleid tot de positionering van NHTV als internationaal erkende, sterk op het bedrijfsleven georiënteerde topinstelling. In de notitie 'NHTV: op een scherpe koers' zijn de onderwerpen vastgelegd die kenmerkend zijn voor de ontwikkeling van gerenommeerde onderwijs- en onderzoeksinstituten. Dit zijn ook de thema's waarop wordt ingezet om de gewenste positie te realiseren. In 2016 zal de positionering ook prominent op de interne agenda staan om een breed draagvlak te creëren voor de gekozen koers.

Onderdeel van de besluitvorming is het voornemen de naam van de instelling te wijzigen. De huidige naam heeft te weinig betekenis voor alle academies en biedt onvoldoende internationale herkenbaarheid. Er is echter nog geen besluit genomen daar het ministerie van OCW voornemens is de naam 'hogeschool' en 'universiteit' wettelijk te beschermen. De implicaties van deze wet zijn mede bepalend voor de naamwijziging. Besluitvorming vindt plaats na besluitvorming over deze wet.

Profilering

Als gespecialiseerde hogeronderwijsinstelling heeft NHTV een duidelijk profiel. NHTV biedt hoger beroepsonderwijs, maar ook wetenschappelijk onderwijs op die terreinen waarop elders in Nederland geen adequaat aanbod bestaat (toerisme en leisure). Het profiel is de afgelopen jaren verder versterkt

met meer masteropleidingen (zowel professioneel als wetenschappelijk), het honoursprogramma en de wwo-trajecten.

NHTV wil een waardevolle partner voor de beroepspraktijk zijn. Dit wordt gerealiseerd door het afleveren van jonge professionals die over de beste startkwalificaties beschikken, door partner van het bedrijfsleven te zijn waar het gaat om bij-, op- en omscholing van professionals en door praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek dat bijdraagt aan innovatieve ontwikkelingen in het werkveld.

NHTV verbindt kennisontwikkeling met de actuele vragen van het werkveld en vertaalt de ontwikkelde kennis vervolgens naar het onderwijs. In de verbinding met bedrijven en instellingen wordt steeds meer focus aangebracht om zo de inhoudelijke bijdrage en daarmee de betekenis voor het werkveld te vergroten. Met betrekking tot de kennisontwikkeling zijn op instellingsniveau drie onderzoeksthema's vastgesteld en internationaal richt de samenwerking zich in de eerste plaats op bedrijven en instellingen in China en Brazilië. Inmiddels blijkt de focus conform de verwachtingen als katalysator te fungeren en wordt versnelling in de ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek zichtbaar.

NHTV wil toponderwijs verzorgen om studenten de beste arbeidsmarktkwalificatie te bieden. In het onderwijs wil NHTV studenten niet alleen domeinspecifieke kennis meegeven, maar ook relevante maatschappelijke kennis en vaardigheden op het gebied van Imagineering, Cross-Cultural Understanding, Social Responsibility en Ondernemerschap, die bijdragen aan de startkwalificatie van studenten op de arbeidsmarkt. Deze thema's zijn opgenomen in alle curricula en op de eerste twee thema's wordt ook geïnvesteerd in kennisontwikkeling. Social Responsibility heeft de afgelopen jaren een accent gekregen op Business Ethics.

Onder de noemer 'Ethics, Social Responsibility and Leadership' is in 2015 voor het eerst een Studium Generale programma aangeboden. De activiteiten, vooral in de vorm van lezingen, zijn waardevol voor medewerkers en dragen bij aan de algemene vorming van de studenten, waarbij vooral de kennis en beeldvorming over en morele beoordeling van maatschappelijke thema's en issues centraal staan. Ruim 550 studenten en medewerkers hebben in 2015 deelgenomen aan de bijeenkomsten.

2.3 Internationalisering

De focus in de activiteiten op het terrein van internationalisering lag op versterking van de al bestaande internationale partnerships en uitbreiding van de partnerships en activiteiten in Brazilië en China, de hotspots waarop NHTV zich richt. Daarnaast zijn de reguliere activiteiten als werving van internationale studenten, uitbreiding van de uitwisselingsmogelijkheden, versterking van het partnernetwerk en internationalisation@home gecontinueerd, zoals blijkt uit de hierna volgende tekst.

Hotspots Brazilië en China

NHTV heeft in een brede missie samen met Stenden Hogeschool en deels onder de vlag van CELTH, het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, vier universiteiten in China bezocht. Dit bezoek stond in het teken van toerisme, leisure, hospitality. Daarbij werd ook intensief kennisgemaakt met de ambtelijke top van de (na Beijing) nummer één toeristenstad in China, Hangzhou. Dit heeft inmiddels geresulteerd in drie Memoranda of Understanding (MoU) en een voorstel om de curricula van toerisme en leisure in licentie te geven aan de Hangzhou Normal University. Als vervolg hierop zal de Hangzhou Normal University in 2016 een bezoek aan NHTV brengen. Tevens zijn met Zhejiang University en de Shanghai Normal University afspraken gemaakt om nauw(er) te gaan samenwerken op het gebied van onderzoek. Ook is afgesproken dat enkele docenten toerisme gedurende twee weken les zullen geven aan de Donghua Universiteit in Sjanghai.

In het Chinees-Nederlands initiatief Dafeng Holland Flower Park in Jiangsu is het Living Lab Hospitality and Tourism, een initiatief van EP-Nuffic, van start gegaan. Inmiddels heeft een tiental studenten deelgenomen aan projecten en zijn er afspraken gemaakt met de IHG-Group (een hotelgroep) om executive trainingen te verzorgen, te beginnen in Nanjing.

De al bestaande contacten in Brazilië en met Braziliaanse netwerken in Nederland zijn gecontinueerd en verstevigd. Met de Universidade Federal Fluminense liggen de contacten op het terrein van onderzoek, executive onderwijs en er is een inleiding gegeven tijdens de Inovarse conferentie in Rio de Janeiro. Met de Universidade de Sao Paulo worden de mogelijkheden voor een joint programme en training voor professionals verkend. De samenwerking met de Universidade Federal de Pernambuco (binnen het

CAPES programma) loopt door tot 2018. Tot afgelopen jaar beperkte de samenwerking zich binnen dit programma tot toerisme en leisure, maar inmiddels is die uitgebreid naar digital entertainment. Opnieuw zijn over en weer studenten en onderzoekers te gast geweest. De activiteiten in en met Brazilië ontwikkelen zich tot volle tevredenheid. Er is duidelijk sprake van tweerichtingsverkeer, veel samenwerkingsverbanden bevinden zich inmiddels in de fase van implementatie. Tegelijkertijd wordt ook binnen NHTV de basis verbreed: waar de samenwerking is gestart binnen één academie, zijn nu inmiddels in een aantal gevallen meerdere academies bij betrokken.

Voorbeelden van bredere samenwerking met buitenlandse partners

Sinds 2014 wordt het Erasmus+project 'Learning Tourism: creating innovative and permanent methods and practices for multidimensional education collaboration' uitgevoerd in samenwerking met het Multidimensional Tourism Institute Lapland (Finland). Dit gezamenlijke onderzoeksproject loopt tot en met 2017.

Haaga Helia (Finland) en NHTV hebben voor 2015-2016 de specialisatie Hospitality Innovation & Imagineering ontwikkeld waarbij van beide instellingen vijf studenten zijn geselecteerd die gedurende zes maanden (30EC) achtereenvolgens in Breda en Helsinki colleges Imagineering and Business Innovation, Service Design volgen en aan hun afstudeeropdracht werken.

De samenwerking met Rosen College van de University of Central Florida (USA) is uitgebreid op het terrein van Attractions and Theme Parks Management. Studenten van Rosen College kunnen deze gezamenlijke afstudeerrichting van de hbo-bacheloropleidingen Toerisme, Leisure en Facility Management van NHTV volgen. Bovendien zullen NHTV-studenten binnen deze track naar verwachting vanaf 2017-2018 stage kunnen lopen bij Disney in Orlando (USA).

De dertigste editie van het jaarlijkse internationale congres voor studenten toerisme, dat in 1986 voor het eerst is georganiseerd door de Université de Savoie, Fachhochschule Heilbronn, Bournemouth University en NHTV, vond in het verslagjaar plaats in Breda. Tachtig studenten uit tien Europese landen hebben deelgenomen aan deze editie met als thema 'Sustainable Tourism; beyond the obvious solutions'.

In 2015 zijn meerdere opdrachten in het kader van executive education uitgevoerd. Docenten hebben een module Experience Design gegeven bij de Manchester Metropolitan University (Engeland). Dit krijgt een vervolg in 2016.

Aan het Executive Leadership programme, het executive programme voor corporate travel managers en inkopers dat samen met Penn State University wordt georganiseerd en uitgevoerd, hebben in 2015 18 managers deelgenomen.

Er is intensief contact geweest met het gemeentebestuur van Poznan en het daar gevestigde Collegium DaVinci, waarbij eerst een delegatie uit Poznan heeft deelgenomen aan het congres 'Cities in transition' in Breda en vervolgens NHTV-studenten het congres over hetzelfde thema in Poznan hebben ondersteund. Het Collegium DaVinci wil het curriculum van de opleiding Built Environment van NHTV binnen hun instellingen aanbieden. De Poolse accreditatieaanvraag daarvoor loopt nog.

De Ekuhurleni Metropolitan Municipality (Zuid-Afrika) wil twintig Zuid-Afrikaanse talenten gedurende vier jaar een logistieke opleiding bij NHTV laten volgen. De contractbesprekingen verkeren in de eindfase.

Elf Omani, werkzaam bij vier verschillende ministeries in Oman, hebben een intensieve cursus logistiek in Breda gevolgd. De contacten met Oman kwamen tot stand via het netwerk van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Het succes van deze cursus leidt tot een vervolg in Oman, waar in 2016 een veertigtal Omani zal worden opgeleid. Met Oman College University worden bovendien gesprekken gevoerd over een langetermijn overeenkomst.

Studenten van de Audencia Business School in Nantes (Frankrijk) hebben tot grote tevredenheid een korte intensieve cursus van een week in Media en Imagineering gevolgd.

Internationale keurmerken

Voor de internationale profilering worden internationale keurmerken van belang geacht. De internationale keurmerken van de United Nations World Tourism Organization (WTO), World Leisure Organization (WLO) en de International Facility Management Association (IFMA) zijn geprolongeerd. Daaraan is de

erkenning door British Institute Facility Management toegevoegd, de Britse beroepsorganisatie voor Facility Management, waarbij NHTV als eerste onderwijsinstelling op het vasteland van Europa die BIFM kwalificaties mag toekennen.

Studeren in het buitenland

Als internationale instelling wil NHTV niet alleen buitenlandse studenten aantrekken, maar de Nederlandse studenten tijdens hun studie ook internationale ervaring laten opdoen. Daarom is het aantal uitwisselingsplaatsen voor studenten verder uitgebreid, waarbij de nadruk ligt op de kwaliteit van het aanbod en de verhouding tussen de vraag van studenten en het aanbod. In 2015 zijn met elf nieuwe partners afspraken vastgelegd over uitwisseling. In totaal is het aantal uitwisselingsplaatsen sinds de start van het project in 2013 met 94 plaatsen toegenomen tot circa 300 momenteel.

Het aantal partners is met 47 gegroeid tot 97. Over het verslagjaar 2015 zijn er circa 50 plaatsen bij gekomen. Daarmee overtreft het aanbod afgelopen jaar de vraag van studenten. De toename van de uitwisselingsmogelijkheden is belangrijk in verband met de prestatieafspraken waarin is vastgelegd dat per 31 december 2015 60% van de afgestudeerden minimaal 30 ECTS in het buitenland heeft behaald. Dit percentage was bij de nulmeting 52% en is aan het einde van het verslagjaar 48%. De conclusie is dat er een te ambitieuze afspraak is gemaakt. De buitenlandse stage, die voor studenten in de opleidingen Hotel Management, Facility Management en de Engelstalige variant van Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs verplicht is, is het belangrijkste onderdeel hiervan. Uit monitoring van deze prestatieafspraken is gebleken dat studenten van de opleiding Vrijtijdsmanagement en de technische opleidingen minder snel kiezen voor een stage in het buitenland. Juist in deze technische opleidingen zijn de studentenaantallen de afgelopen jaren toegenomen. De prognose voor 2016 is dat als resultante van alle stimulerende maatregelen alleen al het aantal buitenlandse stages zal toenemen naar 52%. Bovendien is er een groep studenten die wel naar het buitenland gaat, maar geen 30 EC behaalt. In het verslagjaar behaalde 2% van de studenten tussen de 21 en 30 EC in het buitenland, 12% tussen 11 en 20 EC en 25% minder dan 10 EC. Hoewel de afspraak niet is gerealiseerd, is het College van Bestuur tevreden over de ontwikkelingen.

PRESTATIE
AFSPRAAK

Internationalisation@home

Voor het studiejaar 2015-2016 hebben zich 987 buitenlandse studenten ingeschreven. Dat is 13% van de totale studentenpopulatie, een toename van ruim 1,3% ten opzichte van het voorgaande jaar. Het uiteindelijke streven is 15% buitenlandse studenten in 2017. In 2015-2016 bedraagt de instroom van buitenlandse studenten 17,1% van de totale instroom, in het voorgaande jaar was dit 13%. De diversiteit in de herkomst van de buitenlandse studenten blijft groot: 57 nationaliteiten studeren aan de hogeschool.

Ook 14% van de medewerkers van NHTV is van buitenlandse herkomst. Afgelopen jaren is, conform het strategisch plan, veel aandacht besteed aan expatvoorzieningen binnen de organisatie. Inmiddels zijn zowel de interne aandacht voor expats als de daarbij behorende voorzieningen behoorlijk op orde. Samen met de gemeente Breda, Avans Hogeschool en de International School Breda (po/vo) is een platform ingericht om de stad en haar voorzieningen beter af te stemmen op de wensen van expats.

In 2015 is beleid vastgesteld ten aanzien van het gebruik van de Nederlandse en Engelse taal binnen de organisatie, de verdere scholing van medewerkers in het Engels en de mogelijkheid voor buitenlandse medewerkers om een cursus Nederlands te volgen.

In het verslagjaar was er het voornemen een Summerschool te organiseren. Helaas heeft dit door een te geringe belangstelling geen doorgang kunnen vinden. Er is besloten de koers te verleggen en meer samenwerking te zoeken met buitenlandse partners. In 2016 wordt op verzoek van IFT Macao een Summer programme bij NHTV georganiseerd.

NHTV is lid geworden van het Erasmus Student Network dat internationale studenten en studenten op uitwisseling ondersteunt. Aansluiten bij dit bestaande netwerk draagt zowel bij aan het professionaliseren van het internationalisation@home beleid als aan het profileren van NHTV wereldwijd.

Naamgeving

NHTV heeft gebruikgemaakt van de door de minister geboden mogelijkheid om te reageren op haar voornemen van wetgeving voor de benaming van onder andere hogescholen. NHTV heeft aangetoond dat de keuzes die daarbij voorliggen de hogescholen internationaal nodeloos op achterstand zetten. Op de brief die naar de minister van OCW is gestuurd, is nog geen reactie ontvangen. In het in februari 2016 gepubliceerde wetsvoorstel wordt evenmin op deze argumentatie ingegaan.

2.4 Totaaloverzicht prestatieafspraken per 31 december 2015

Onderwijskwaliteit en studiesucces				
Onderwerp / definitie	Afspraak	Nulmeting 2011	Resultaat 2015	Toelichting
Uitval De uitval uit de instelling is op 31 december 2015 maximaal 28%. Uitval uit de instelling: het aandeel van het totale aantal eerstejaars voltijd bachelorstudenten (1e inschrijving, hbo+wo) dat na 1 jaar niet meer bij NHTV staat ingeschreven, is max. 28%. Gerekend wordt met aanvangsjaar instelling. Peilmoment 1-9-2015.	max.28%	28%	27%	bron: NHTV Osiris  zie ook pagina 20
Switchers Het percentage switchers is op 31 december 2015 maximaal 4%. Uitval uit de opleiding: het aandeel van het totale aantal eerstejaars voltijd bachelorstudenten (1e inschrijving, hbo+wo) dat na 1 jaar staat ingeschreven bij een andere croho-opleiding bij NHTV, is max. 4% Gerekend wordt met aanvangsjaar instelling. Peilmoment 1-9-2015	max.4%	4%	4%	bron: NHTV Osiris  zie ook pagina 20
Rendement Het aandeel van het totale aantal eerstejaars voltijd bachelorstudenten (1e inschrijving, hbo+wo) dat zich na het 1e jaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herinschrijvers) en dat binnen de nominale studieduur + 1 jaar het bachelordiploma haalt, is tenminste 75%. Gerekend wordt met aanvangsjaar instelling.	75%	74%	66%	bron: NHTV Osiris  zie ook pagina 20
Honoursprogramma Honoursprogramma van maximaal 30 EC (gemiddeld 10 EC per collegejaar) op 31 december 2015 waaraan 3% van de studenten in de hoofdfase van de hbo-bacheloropleidingen deelneemt. Peilmoment is 1-12-2015.	3%		3%	bron: NHTV Osiris + registratieoverzicht DUO + OER  zie ook pagina 18
Opleidingsniveau docenten Op 31 december 2015 beschikt 85% van het aantal docenten in loondienst van NHTV over een master degree of PhD. 'Docent' betreft hier alle medewerkers in de personeelscategorieën P-OP (onderwijzend personeel) en P-MT (docent/MT-leden). Definitie master (docerend personeel): docent waarvan in het dossier bewijsvoering is opgenomen van doctorandus (drs.), meester (mr.), ingenieur (ir.) titel, WO Master of HBO Master diploma of (MO) Eerstegraadsbevoegdheid.	85%	74%	82%	bron: NHTV Raet HRS  zie ook pagina 42
Contacttijden NHTV handhaaft voor alle bacheloropleidingen (eerste studiejaar, d.w.z. het eerste jaar van het curriculum) minimaal het huidige niveau van de contacttijden. Een contactuur (60 min.) is een onderwijsuur waarbij een docent fysiek aanwezig is. Een docent is een medewerker in de personeelscategorie P-OP (onderwijzend personeel) of P-MT (docent/MT-leden). Daarnaast worden voor deze afspraak ook een aantal functies in de categorie P-OBP (onderwijsondersteunend personeel) als 'docent' geteld, te weten de studiebegeleiders, decanen en instructeurs. Het gaat hierbij om medewerkers in loondienst van NHTV en personen die op basis van een overeenkomst van opdracht aan NHTV verbonden zijn (zzp-ers en uitzendkrachten). Onder fysieke aanwezigheid wordt verstaan: in dezelfde ruimte aanwezig en/of directe beschikbaarheid in het gebouw gedurende de geroosterde tijden. Bij de berekening van klokuren per week wordt het totaal aantal contacturen dat per jaar wordt geprogrammeerd door een opleiding gebruikt als grondslag, uitgaande van 40 weken die de opleiding besteedt aan onderwijsactiviteiten.	12 u/pw	12 u/wk	12 u/wk	bron: NHTV roosters eerstejaars studenten  zie ook pagina 21

Indirecte kosten De verhouding tussen de verschillende processen zoals die binnen een hbo-instelling voorkomen en is vastgelegd in de CAO-HBO, welke is vertaald in het functiegebouw van NHTV. Hierin worden de volgende processen onderscheiden: management proces (M-MT), primair proces, bedrijfsvoeringsproces (B-OBP). Binnen het primair proces wordt onderscheid gemaakt tussen onderwijsgevende (P-OP), onderwijsondersteunende (P-OBP) en managementfuncties (P-MT). Het gaat hierbij om alle medewerkers in loondienst van NHTV op 31-12-2015, inclusief de medewerkers op participatiebanen. Fte B-OBP+M-MT gezamenlijk is op 31-12-2015 maximaal 33,3% van het totaal aantal fte (inclusief participatiebanen).	66,6%/33,3%	64,1%/35,9%	67,1%/32,9%	bron: NHTV Raet HRS zie ook pagina 40 
NVAO-accreditaties Bij de NVAO-accreditaties wordt voor iedere NHTV opleiding (zoals geregistreerd in het Croho register) per 31-12-2015 bij minimaal 50% van de 'standaarden' (exclusief standaard 7 waaraan alleen de score voldoende/onvoldoende wordt toegekend) goed of excellent gescoord. Op basis hiervan wordt het percentage op instellingsniveau berekend. Daarnaast is het doel dat iedere opleiding een bijzonder kenmerk krijgt toegekend.	≥50%		76%	bron: NVAO rapportage per opleiding zie ook pagina 21 
Keuzegids HBO Bij ranking iedere voltijd bachelor opleiding in de top 3 van de laatst verschenen Keuzegids HBO Voltijd per 31-12-2015	Alle in top 3			bron: HBO Keuzegids zie ook pagina 21 
Bindend studieadvies Het bindend studieadvies wordt voor alle bacheloropleidingen in 2012/2013 verhoogd naar minimaal 52 ECTS en vervolgens stapsgewijs verder verhoogd op basis van de ervaringen met matching en selectie.	≥52 EC		≥52 EC	bron: OER zie ook pagina 20 
Kennisrollen docenten In 2013 functioneren alle docenten in het onderwijs én de kennisontwikkeling conform de vier kennisrollen.				bron: NHTV Raet HRS zie ook pagina 43 
Onderzoeksvaardigheidstraining Uiterlijk 31-12-2015 wordt de onderzoeksvaardigheidstraining (research skills) aangeboden aan medewerkers NHTV.				bron: Programma School for Creative Education / intranet zie ook pagina 38/39 
Crossculturele vaardigheidstraining Uiterlijk 31-12-2015 wordt de crossculturele vaardigheidstraining (crosscultural skills) aangeboden aan medewerkers NHTV.				bron: Programma School for Creative Education / intranet zie ook pagina 38/39 

Profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie				
	Afspraak	Nulmeting 2011	Resultaat 2015	toelichting
Uitbreiding portfolio Uitbreiding van de portfolio op 31 december 2015 ten opzichte van de nulmeting via masteropleidingen en wetenschappelijk onderwijs binnen de kennisdomeinen van NHTV waarvoor in Nederland nog geen pendant is.				bron: Croho register zie ook pagina 17 
Onderzoek Alle docenten met een aanstelling van minstens 0,7 fte in loondienst van NHTV zijn op 31-12-2015 betrokken bij kennisontwikkeling via vier kennisrollen, te weten onderwijsgebonden onderzoek, consultancy en ontwerp, praktijkgericht onderzoek en wetenschappelijk onderzoek. 'Docenten' betreffen alle medewerkers in de personeelscategorieën P-OP (onderwijzend personeel) en P-MT (docent/MT-leden). Voor deze afspraak zijn taaldocenten en docent trainees uitgezonderd.				bron: NHTV Raet HRS zie ook pagina 43 
Professionaliteitsscan Op 31 december 2015 is de professionaliteitsscan ontwikkeld en uitgevoerd, waarbij een koppeling wordt gemaakt met de kennisrollen.				bron: Rapportage professionaliteits-scan zie ook pagina 38 

Vwo'ers: percentage studenten Het aandeel van de voltijd hbo-bachelorstudenten dat staat ingeschreven op peilmoment 1-9-2015 en een afgeronde vwo-vooropleiding heeft. Op 31-12-2015 wordt gerapporteerd over het laatste meetmoment, te weten 1-9-2015.	15%	12%	13%	bron: NHTV Osiris  zie ook pagina 19
Vwo'ers: driejarig traject Op 31-12-2015 biedt NHTV binnen haar bestaande hbo bachelor opleidingen driejarige trajecten aan voor studenten met een vwo-vooropleiding of daaraan gelijkwaardige vooropleiding. Van het ministerie van OCW wordt verwacht dat het zich via beleid zichtbaar inzet op stimulering van vwo'ers om de keuze te maken voor driejarige vwo-trajecten in het hbo.				bron: OER  zie ook pagina p. 19
Toename studenten in de technische opleidingen Een toename ten opzichte van de nulmeting van het aantal ingeschreven studenten in de technische opleidingen per 1 september 2015 met tenminste 5% (buiten IGAD waarvan de numerus fixus blijft bestaan). Peilmoment 1-9-2015	5%		8%	bron: NHTV Osiris  zie ook pagina p. 34
Studeren in het buitenland In het collegejaar 2014/2015 heeft ten minste 60% van de voltijd hbo- en wo-bachelorstudenten (bron: DUO) die afstuderen minimaal 30 EC in het buitenland behaald. Basis voor berekening zijn de afgestudeerde bachelorstudenten met een diplomadatum in de periode 1-9-2014 t/m 31-8-2015, aangevuld per academie vanuit de onderwijsadministratie.	60%		48%	bron: NHTV Osiris + DUO + Onderwijsadministratie  zie ook pagina 12
Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality NHTV vraagt samen met Stenden Hogeschool en HZ het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality aan. Met inbreng van CeLTOR, waarin wordt samengewerkt met Wageningen University en Tilburg University, wordt dit Centre versterkt.				bron: Samenwerkingsovereenkomst CoE. Hoogleraar WUR is lid stuurgroep  zie ook pagina 24
Centre of Expertise Logistiek Centre of Expertise Logistiek / Kennis Distributie Centrum in consortiumverband met Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, Fontys Hogeschool Venlo, Hogeschool Windesheim en Hogeschool Arnhem Nijmegen.				bron: Samenwerking in het Kennis-distributiecentrum Zeeland-Brabant als onderdeel van het Centre of Expertise Logistiek.  zie ook pagina 25
Instroom Logistieke bacheloropleidingen De instroom bij de twee logistieke opleidingen is per 31 december 2015 > 200. Peilmoment 1-9-2015.	≥200	163	240	bron: NHTV Osiris  zie ook pagina 34
Professionele master Logistiek In 2013 de professionele master logistiek ontwikkelen na haalbaarheidsstudie in overleg met topinstituut Dinalog.				bron: Jaarverslag 2014  zie ook pagina 17
Samenwerking met HZ binnen het domein Logistiek Samenwerking met HZ om bij te dragen aan de logistieke ontwikkelingen in de Zuidwestelijke Delta.				bron: Kennisdistributiecentrum Zeeland-Brabant als onderdeel van het Centre of Expertise Logistiek.  zie ook pagina 26/ 27
Onderzoek binnen de topsector Logistiek Innovatiecontract: onderzoek verbinden aan de topsector Logistiek en de speerpunten in de provincie Noord-Brabant en in de Zuidwestelijke Delta.				bron: Onderzoeksrapporten Logistiek.  zie ook pagina 26/ 27

Bijdragen aan de topsector Creatieve Industrie Bijdragen aan de topsector Creatieve Industrie via de Human Capital Agenda: - De bestaande master Imagineering, business innovation from the experience perspective, koppelen aan de topsector - De bestaande master Media Innovation koppelen aan de topsector. - De master Game Technology in 2012 ontwikkelen en in 2013 aanvragen op basis van de subsidie van OCW voor masteropleidingen ten behoeve van de topsectoren. - Ondernemerschapsonderwijs vernieuwen en uitbreiden.				bron: Curriculum van de master Imagineering, de master Media innovation; CROHO registratie; Valorisatieprogramma rapportages.  zie ook pagina 17 , 26
Onderzoek binnen de topsector Creative Industrie Innovatiecontract: onderzoek verbinden aan de thema's Media & ICT, Game, Business Innovation, Built Environment, Cultureel Erfgoed van de topsector Creatieve Industrie.				bron: Onderzoeksrapporten.  zie ook pagina 26
Publicaties NHTV streeft naar 25% groei in publicaties in (inter)nationale wetenschappelijke en/of vaktijdschriften, gespecificeerd met categorieën vanuit Metis: - Master of science thesis (staff) - Conference proceedings, further results (abstract, poster, lecture/presentation) - Internet articles, further results (blogs, articles, columns) under certain conditions - Conference proceedings, further results (abstract, poster, lecture/presentation) - Patents - Computer programmes/software (Games) under certain conditions	+25%	100%	+30%	bron: NHTV Metis  zie ook pagina 27
Bijdrage aan het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant NHTV levert de overeengekomen bijdrage aan het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant (stimuleren van ondernemerschap, ondersteunen van startende ondernemers en realiseren van nieuwe bedrijvigheid via het Transfer Office). Binnen dit project wordt het volgende gerealiseerd: > de verankering van valorisatie in de organisatiestructuur > doorontwikkeling ondernemerschapsonderwijs > aansluiting bij en bijdrage aan de regionale economische ontwikkeling. NHTV draagt met haar internationale ervaring en met de kennistransferactiviteiten bij aan de regionale/provinciale innovatieve bedrijvigheid (Agenda van Brabant, Strategische Agenda West-Brabant)				bron: Rapport en jaarverslagen Valorisatieprogramma. Looptijd Valorisatieprogramma is 2011 tot en met 2017. Betrokkenheid bij Delta Region Betrokkenheid bij Midpoint.  zie ook pagina 28

3. Onderwijs

3.1 Portfolio

Het onderwijsportfolio van NHTV omvat zowel hoger beroepsonderwijs als wetenschappelijk onderwijs in de vorm van bachelor- en masteropleidingen, één associate degree opleiding en executive onderwijs (zie bijlage 1).

PRESTATIE
AFSPRAAK

In de prestatieafspraken heeft NHTV vastgelegd dat ze het portfolio wil uitbreiden via masteropleidingen en wetenschappelijk onderwijs binnen de kennisdomeinen van NHTV waarvoor in Nederland nog geen pendant is. In het verslagjaar is geen nieuwe opleiding van start gegaan, maar in de daaraan voorafgaande jaren zijn meerdere masteropleidingen gestart. In september 2014 zijn zowel de professionele masteropleiding Game Technology als de academische masteropleiding Leisure Studies van start gegaan en is bekostiging van de al bestaande professionele masteropleiding Media Innovation gerealiseerd, zowel voor de fulltime variant in Breda als de deeltijd variant in Hilversum. De bekostigingsaanvraag voor de professionele masteropleiding Imagineering is niet erkend omdat naar de mening van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs de opleiding sterke overeenkomsten vertoont met andere masteropleidingen. Dit ondanks het feit dat deze opleiding in de Keuzegids Masters 2016 opnieuw als topopleiding is aangemerkt. NHTV zal daarom een nieuw traject starten.

Als onderdeel van de prestatieafspraken over de aansluiting bij de topsector Logistiek zou in 2013 een haalbaarheidsonderzoek naar een professionele master logistiek worden uitgevoerd in overleg met Dinalog. Dit heeft niet plaatsgevonden omdat deze professionele master logistiek niet haalbaar werd geacht. Het besluit hierover is nadrukkelijk in overleg met partners in het Centre of Expertise Logistiek genomen. Inmiddels wordt dit besluit heroverwogen in de context van de uitvoering van het bestuursakkoord van de provincie Noord-Brabant waarin een Graduate School Logistiek in Breda is voorzien. In het verslagjaar zijn de eerste verkenningen uitgevoerd. Die worden in 2016 verder uitgewerkt.

Aan het einde van het verslagjaar heeft NHTV het besluit genomen zelf geen nieuwe associate degree opleidingen te ontwikkelen en niet verder te participeren in de ontwikkeling van een Regionaal Associate College West-Brabant/Zeeland omdat de associate degree als opleidingstype niet past in de strategie die gericht is op ontwikkeling van NHTV tot een instelling die zich internationaal kan meten in de hoogste segmenten.

3.2 Onderwijsvisie

In 2015 is een start gemaakt met de implementatie van de onderwijsvisie *Education@work*. Hierin zijn voor de periode 2014-2024 voor het onderwijs binnen alle academies de gezamenlijke uitgangspunten geformuleerd. Studenten maken zich binnen alle opleidingen een aantal kernkwalificaties eigen die hen in staat stellen zich te ontwikkelen tot veelzijdige en internationaal georiënteerde professionals. NHTV-afgestudeerden zijn *start- en vakbekwaam, zelfsturend en (zelf)verantwoordelijk, creatief en innovatief*. Bij de vaststelling van de onderwijsvisie in 2014 is besloten bij de uitwerking en implementatie prioriteit te geven aan twee thema's: versterking van de relatie onderwijs-werkveld en personalisering van onderwijs. Eind 2015 hebben academies voorstellen ingediend voor beide prioriteiten. De implementatie vindt plaats in 2016.

3.3 Instellingsbreed onderwijs

NHTV biedt studenten verdiepende en verbredende studiemogelijkheden om de talentontwikkeling optimaal te faciliteren en studenten de mogelijkheid te bieden eigen keuzes te maken binnen het programma:

- > *opleidingsspecifieke minoren* en *keuzeprogramma's* binnen de eigen major die studenten de mogelijkheid bieden zich verder te verdiepen in specifieke thema's binnen het eigen kennisdomein
- > NHTV-brede *minoren* waarmee studenten kunnen kiezen voor verbreding buiten het eigen vakgebied en leren denken buiten hun eigen kaders
- > een NHTV-breed *honoursprogramma* met excellentieprogramma's voor gemotiveerde en getalenteerde studenten die meer uitdaging zoeken
- > het *Studium Generale* programma brengt maatschappelijk actuele onderwerpen voor het voetlicht die bijdragen aan de algemene vorming van studenten (Bildung).

Minoren

Het NHTV-brede minorenaanbod is in 2015 volledig herzien op basis van onderzoek onder studenten. Iedere academie ontwikkelt in 2015-2016 een NHTV-brede minor met een omvang van 30 EC die vanaf 2016-2017 aan alle studenten in het laatste jaar van hun opleiding wordt aangeboden. De minoren zijn interdisciplinair van opzet en worden door docenten van meerdere academies ontwikkeld en uitgevoerd. Met deze uniformering kunnen studenten met ingang van 2017-2018 in het kader van personalisering van onderwijs ook via Kies op Maat een minor buiten de instelling volgen, mits deze aan de kwaliteitseisen voldoet, en kunnen externe studenten aan de NHTV-minoren deelnemen, mits ze aan de toelatingseisen voldoen.

Honoursprogramma



In de prestatieafspraken is vastgelegd dat per 31 december 2015 3% van de studenten in de hoofdfase van de hbo-bacheloropleidingen deelneemt aan het honoursprogramma. Er is een instellingsbreed honoursprogramma ontwikkeld dat op advies van de Reviewcommissie door Sirius is gevalideerd. Dit is echter pas eind 2013 afgerond waarna het honoursprogramma is uitgebouwd. De honourstracks die op dit moment worden aangeboden, zijn in principe toegankelijk voor alle NHTV-studenten in de hoofdfase van de hbo-bacheloropleidingen die voldoen aan de toelatingscriteria. De honourstracks zijn:

- > Imagineering; in 2014-2015 voor het eerst aangeboden;
- > Academic Excellence; in 2014-2015 voor het eerst aangeboden;
- > Entrepreneurship; in 2013-2014 voor het eerst aangeboden;
- > Strategic Business Management & Marketing (SBM), tevens premaster

In 2015-2016 nemen 138 studenten deel aan de honourstracks; dat is 3%. Dit betreft studenten in de hoofdfase van hun hbo-bacheloropleiding en studenten die een driejarig vwo-traject volgen en hebben gekozen voor een honourstrack. De groep studenten in een driejarig vwo-traject heeft de propedeuse nog niet afgerond. Echter, studenten in een driejarig vwo-traject moeten al in het eerste jaar van hun opleiding starten met het honoursprogramma gezien de duur van de studie. Daarom is ervoor gekozen deze studenten toe te staan al in hun eerste jaar deel te nemen.

3.4 E-learning

In 2014 is het strategisch project E-learning gestart. Afgelopen jaar is gewerkt aan de inbedding van diverse E-learning toepassingen in het onderwijs. In het verslagjaar hebben 102 docenten de training E-didactiek gevolgd. Tevens zijn veel docenten getraind in het opnemen van kennisclips. Er is een grote toename van het gebruik door docenten van digitale toepassingen in het onderwijs en van de vraag naar hoogwaardig lesmateriaal dat goed herbruikbaar is. Het niveau van implementatie binnen academies verschilt sterk. Met de academies zijn concrete doelstellingen afgesproken.

Er zijn meerdere grote projecten uitgevoerd, zoals het vervaardigen van instellingsbrede lesmaterialen op gebied van Research en Business Law (ontwikkeld in samenwerking met de vier hotelscholen in Leeuwarden, Maastricht, Den Haag en Apeldoorn). Een ander resultaat is de mogelijkheid om bij NHTV de officiële certificering voor Microsoft Office (bijvoorbeeld Excel) te behalen via de Microsoft IT Academy. Met het afsluiten van een licentie voor de online tutorial database Lynda.com is een kwalitatief hoogwaardige bron voor online lesmaterialen beschikbaar gekomen waarmee op verschillende vakgebieden kwalitatief hoogwaardige kennisclips worden aangeboden.. Er is ook besloten te starten met digitaal toetsen. Daarvoor worden in 2016-2017 twee pilots uitgevoerd.

Per 1 januari 2016 is het project E-learning afgesloten en is het Expertisecentrum E-learning & Learning Innovations gestart. Dit centrum heeft de opdracht te zorgen voor een heldere strategie en beleid op het snijvlak van Onderwijs & ICT, de ondersteuning aan docenten te verbeteren en te adviseren over en bij te dragen aan de realisatie van vernieuwende onderwijsprojecten.

3.5 Curricula

Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en Functiegerichte Bachelor Toerisme en Recreatie

In 2015 is gewerkt aan één nieuw curriculum voor beide toerisme-opleidingen. In de eerste twee jaren wordt de student ondergedompeld in de toeristisch-recreatieve sector om zo een brede basis van kennis, vaardigheden en houding te verwerven. In de tweede helft van de opleiding kiezen studenten een profiel dat aansluit bij functies binnen de toeristische sector en wordt zo de diepgang geboden die studenten als professionals nodig hebben om een optimale startpositie in het werkveld te kunnen bereiken. Aansluitend bij het werkveld is gekozen voor vier uitstroombanen: Tourist experience, Tourism business, Tourism

planning & development, E-tourism. Tijdens de open dag in november 2015 is aan potentiële studenten de opzet van het nieuwe curriculum gepresenteerd. In september 2016 wordt het nieuwe curriculum ingevoerd.

Creative Media and Game Technologies/International Game Architecture and Design

Met ingang van 1 september 2015 is het curriculum van de opleiding Creative Media and Game Technologies/International Game Architecture and Design volledig herzien. Dit curriculum moet zich steeds kunnen aanpassen aan de zeer snelle ontwikkelingen binnen de game-industrie en het sluit aan op de onderwijsvisie waarbij het accent gelegd wordt op individueel en flexibel leren. Het beoogt tevens de uitval te beperken, het studierendement te verhogen en studievertraging te verminderen. Studenten kunnen binnen de opleiding kiezen uit drie richtingen: design and production, visual arts of programming.

Leisure Management

In 2015 is de start gemaakt met de curriculumvernieuwing van Leisure Management. Daarmee wordt invulling gegeven aan het vastgestelde landelijke profiel en wordt de slag gemaakt om het curriculum aan te passen aan de laatste inzichten over onderwijs en leren zoals verwoord in de Onderwijsvisie van NHTV. In 2016 zal het nieuwe curriculum worden ingevoerd. De basis die wordt gelegd in jaar 1 en 2, krijgt zijn verbijzondering in de zes werkveldtracks binnen Leisure Management: International Event Management, Attractions & Theme Parks Management, Cultural Venue Management, Social Innovation, Leisure Management en International Leisure Management.

Herordening opleidingen

Per 1 september 2015 is de techniekconversie geëffectueerd en zijn vrijwel alle techniekopleidingen onderdeel geworden van een brede bachelor (stamopleiding). De curricula zijn aangepast aan de nieuwe situatie. Als gevolg van deze conversie biedt NHTV nu de volgende opleidingen in het technisch domein:

- > Creative Media and Game Technologies met de differentiatie International Game Architecture and Design
- > Logistics Engineering
- > Built Environment met drie differentiaties: Mobiliteit, Ruimtelijke ordening en planologie en Urban Design.

In het verslagjaar zijn ook voorstellen gedaan voor herordening van de economische opleidingen. Daarover zal naar verwachting in de eerste helft van 2016 besluitvorming plaatsvinden.

Vwo-trajecten

**PRESTATIE
AFSPRAKE**

Vanaf het studiejaar 2014-2015 bieden alle opleidingen, met uitzondering van International Game Architecture and Design, een driejarig traject voor vwo'ers aan, zoals bij de prestatieafspraken is overeengekomen.

In de prestatieafspraken is vastgelegd dat per 31 december 2015 het aantal studenten met een vwo-vooropleiding 15% van de studentenpopulatie in de bacheloropleidingen zou bedragen. In 2015-2016 is dat 13%. NHTV heeft veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van de driejarige trajecten, er zijn extra middelen geïnvesteerd in de werving van vwo'ers en er zijn goede doorstroombmogelijkheden naar een professionele of wetenschappelijke master. Dit alles heeft echter niet geleid tot toename van het aantal vwo'ers. Het is een landelijke trend dat steeds minder vwo'ers voor het hbo kiezen. Ten opzichte van deze landelijke trend steekt de vwo-instroom bij NHTV nog steeds gunstig af. Zo is de instroom van vwo'ers landelijk ten opzichte van het voorafgaand jaar met 12% afgenomen en bij NHTV met 7%. Het aandeel van de vwo'ers in de totale instroom is in 2015-2016 landelijk 8% en bij NHTV 13%.

Hierbij wordt opgemerkt dat de vwo-trajecten een jaar later dan oorspronkelijk voorzien, van start zijn gegaan (de wetgeving had een jaar vertraging). Bovendien gaat een massieve publiciteitscampagne, die nodig is om de bekendheid van deze nieuwe mogelijkheid te vergroten, de NHTV-mogelijkheden te boven. Bij de totstandkoming van de prestatieafspraken heeft NHTV al kenbaar gemaakt dat van het ministerie van OCW werd verwacht dat het zich zichtbaar zou inzetten op stimulering van vwo'ers om de keuze te maken voor een driejarig vwo-traject in het hbo. Dit is nauwelijks gebeurd. Desondanks blijft NHTV streven naar toename in het aandeel van vwo'ers.

3.6 Studiesucces

Uitval, switch en rendement



Uitval, switch en rendement zijn verplichte indicatoren voor de prestatieafspraken. De indicator uitval heeft zich de afgelopen jaren volgens planning ontwikkeld. Bij de nulmeting over het studiejaar 2010-2011 was de uitval 28% en over het studiejaar 2014-2015 was het uitvalpercentage 27%. Het aantal studenten dat is geswitcht binnen NHTV bedroeg bij de nulmeting in 2010-2011 4% en was in 2014-2015 eveneens 4%. In de prestatieafspraken voor 31 december 2015 is een percentage van respectievelijk maximaal 28% en maximaal 4% vastgelegd. Daarmee zijn deze afspraken gerealiseerd.

Het rendement laat een geheel andere ontwikkeling zien. Bij de nulmeting was het rendement van het cohort 2006-2007 74%. In de prestatieafspraken is vastgelegd dat het rendement over het cohort 2010-2011 75% zou zijn, maar het resultaat is 66%, terwijl instellingsbreed fors is geïnvesteerd in maatregelen ter verhoging van het studiesucces. Deze maatregelen zijn in de diverse opleidingen ingezet op de punten waar het meeste effect werd verwacht en dat heeft tot verschillende interventies geleid (soms extra aandacht in het begin van het tweede jaar, soms een langstudeerdersbenadering, soms algemene studiebegeleiding enz.). De maatregelen werden niet specifiek gericht op het 'meetcohort', want dat is niet structureel en leidt tot window dressing. De analyse brengt overigens diverse factoren in beeld, maar biedt niet een sluitende verklaring. Het moment waarop de afspraken zijn gemaakt, leidde al tot beperkingen. Er wordt maar één cohort gemeten. Het cohort waarover gemeten is (2010-2011), was al gestart met de studie op het moment dat de prestatieafspraken werden gemaakt en voordat maatregelen konden worden getroffen, zoals de verhoging van het BSA, was het cohort de BSA al voorbij. Overigens zijn in de periode 1 september (meetmoment) – 31 december 2015 nog 20 studenten uit het cohort 2010-2011 afgestudeerd. Dat brengt het rendement op 67%.

Hoewel NHTV altijd heeft gestreefd naar hoge kwaliteit van afstudeerders, is er de laatste jaren extra druk ontstaan op examencommissies, waardoor zij bij de beslissing over diplomering geen enkel risico meer willen lopen. Dat geldt ook tijdens het afstuderen. In toenemende mate worden studenten gestimuleerd om nog wat tijd te investeren om de kans op een beter afstudeerresultaat te verhogen. En ten slotte zijn de onderzoeksvaardigheden in alle curricula zwaarder aangezet, ook dit heeft effect op het afstuderen.

Discussies over rendementsdenken hebben vaak de insteek dat er maatschappelijk wordt geïnvesteerd in studenten en dat daarvoor de volle inzet van de student als tegenprestatie wordt gevraagd. Er zijn echter ook studenten waarbij deze argumentatie niet volledig opgaat. Er zijn studenten die tijdens hun opleiding een bedrijfje starten dat zeer succesvol blijkt te zijn of waarbij op andere gronden gebruik wordt gemaakt van hun veelal innovatieve kennis. Deze studenten leveren al hun bijdrage aan de economie en drukken niet op de schouders van de Nederlandse belastingbetaler. Het feit dat ze niet binnen de geplande termijn afstuderen ligt niet aan hun capaciteiten, ze hebben het te druk om af te studeren. Het is een andere realiteit, die bijvoorbeeld geldt voor studenten van de gameopleiding. Tevens was de arbeidsmarkt de laatste jaren dusdanig dat die ook niet stimulerend heeft gewerkt op het afstuderen.

BSA



In de prestatieafspraken is vastgelegd dat het bindend studieadvies voor alle opleidingen zou worden verhoogd naar minimaal 52 EC en vervolgens stapsgewijs verder verhoogd op basis van de ervaringen met matching en selectie. De verhoging naar 52 EC is gerealiseerd. In 2014 is besloten dat de instellingsbrede norm voor het bindend studieadvies niet verder wordt verhoogd, omdat zo'n instellingsbrede verhoging naar 60 EC zou leiden tot een hogere uitval terwijl het niet automatisch zou leiden tot meer studiesucces. De academie kan wel zelf een hogere norm bepalen. De opleidingen Hotel Management, Facility Management en International Game Architecture and Design hanteren een BSA van 60 EC en de opleiding Leisure Management zal deze norm met ingang van 2016-2017 invoeren.

3.7 Kwaliteit/excellentie

In 2015 is het NHTV kwaliteitszorgsysteem onderwijs vastgesteld. Dit kwaliteitszorgsysteem is gebaseerd op de cultuur van betrokkenheid en eigenaarschap in alle lagen van de organisatie. In het kwaliteitszorgsysteem wordt de organisatie van de kwaliteitszorg uitgewerkt met de instrumenten die worden ingezet. Het verbindt de verschillende kwaliteitscycli binnen de organisatie.

Ranking

Nadat NHTV in 2014 door de Keuzegids HBO 2015 was uitgeroepen tot beste grote hogeschool van Nederland, eindigde NHTV in de Keuzegids HBO 2016, na een systeemwijziging in de Keuzegids, op de tweede plaats in de categorie middelgrote hogescholen. Zou de categorie grote hogescholen ongewijzigd zijn gebleven, dan zou NHTV ook in 2015 de beste in die categorie zijn geweest. Creative Game en Media Technologies/International Game Architecture and Design, Facility Management en Hoger Hotelonderwijs zijn opnieuw uitgeroepen tot topopleidingen. Bovendien is NHTV door Elsevier uitgeroepen tot beste specialistische hogeschool.

PRESTATIE AFSPRAAK

In de prestatieafspraken met OCW is de afspraak vastgelegd dat bij ranking iedere voltijd bacheloropleiding in de top 3 staat van de laatst verschenen Keuzegids HBO Voltijd per 31-12-2015. De top drie in de Keuzegids HBO 2016 wordt door vijf van de tien bacheloropleidingen deze positie niet behaald. Echter, als de later ingevoerde afzonderlijke vestigingsplaatsen van de private opleidingen buiten beschouwing blijven, staan alle opleidingen in de top drie.

Accreditatie

In 2015 heeft de professionele masteropleiding Media Innovation het accreditatietraject doorlopen. Daarbij is ook het bijzonder kenmerk internationalisering aangevraagd. Het besluit van de NVAO over zowel de accreditatie als het bijzonder kenmerk wordt begin 2016 verwacht.

PRESTATIE AFSPRAAK

De prestatieafspraken luidt dat per 31 december 2015 bij de NVAO-accreditaties minimaal 50% van de 'standaarden' goed of excellent wordt gescoord en het doel is dat iedere opleiding een bijzonder kenmerk krijgt toegekend. Ondanks dat de afgelopen jaren de beoordeling bij accreditatie fors is aanscherpt, ligt het percentage voor de opleidingen die in 2012 of later met goed of excellent zijn beoordeeld op 76%. Daarnaast hebben vijf van de tien hbo-bacheloropleidingen een bijzonder kenmerk toegekend gekregen. Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, Hotel Management en Facility Management beschikken over het bijzonder kenmerk internationalisering, Het bijzonder kenmerk internationalisering voor de internationale Engelstalige variant van de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs is in 2015, conform de NVAO-richtlijnen (ECA), omgezet in een Europees bijzonder kenmerk. Vrijtijdsmanagement heeft het bijzonder kenmerk Imagineering en Media en Entertainment Management het bijzonder kenmerk 'kleinschalig en intensief onderwijs'. Ook de professionele master Tourism Destination Management beschikt over het bijzonder kenmerk internationalisering. Gezien de aangescherpte beoordelingen is het de afgelopen jaren niet haalbaar gebleken voor iedere opleiding een bijzonder kenmerk te verwerven, zoals in de prestatieafspraken is vastgelegd. Tegelijkertijd zijn in dezelfde periode aan diverse opleidingen wel internationale kenmerken toegekend op basis van hun inhoudelijke profilering (zie 2.3).

NHTV heeft zich aangemeld voor de pilot instellingsaccreditatie zoals door de minister van OCW was aangekondigd. Door de herziening van het wetsontwerp is hierover nog geen duidelijkheid. NHTV wacht de ontwikkelingen af.

Contacttijden

PRESTATIE AFSPRAAK

Het beleid ten aanzien van de contacttijden is in het verslagjaar gecontinueerd en daarmee is voldaan aan de prestatieafspraken van minimaal 12 contacturen per week. Dit is echter het minimum. Er zijn ook opleidingen met veel meer contacturen.

Toetsing en examinering

Met ingang van september 2015 is de Basiskwalificatie Examinering binnen NHTV opgenomen in de training didactische vaardigheden voor nieuwe docenten. Voor de groep zittende docenten wordt een trainingstraject of een zelfstudietraject BKE aangeboden. Een pilotgroep is in het najaar met dit zelfstudietraject gestart (<http://nhtv.libguides.com/BKE/home>). De eerste deelnemers ronden op de Education Day 2016 hun zelfstudietraject af met een portfolio assessment. Vanaf januari 2016 worden de eerste reguliere zelfstudie- en trainingstrajecten BKE aangeboden.

In het verslagjaar is gestart met de herijking van het NHTV-brede toetskader. Naast aansluiting op de landelijke ontwikkelingen en de nieuwe onderwijsvisie worden tevens de adviezen van de expertgroep BKE/SKE en de expertgroep Protocol naar het toetsbeleid vertaald. In dit kader zullen voorstellen worden gedaan voor een meer instellingsbrede afstemming van afstudeerprotocollen en beoordelingscriteria van eindwerkstukken. Twee academies nemen deel aan de landelijke bijeenkomsten van de pilot met betrekking tot de implementatie van het Protocol die wordt ondersteund door de expertgroep Protocol.

In 2015 heeft opnieuw een aantal gemeenschappelijke bijeenkomsten van de examencommissies plaatsgevonden. Hierbinnen wordt continu gewerkt aan verdere professionalisering en harmonisering:

- > Vanaf 1 september 2014 is het verplicht om gebruik te maken van externe deskundigen in de examencommissie. Het aantrekken van deskundigen van buiten de opleiding vergroot de externe legitimiteit met betrekking tot toetsing en examinering. Vanaf collegejaar 2014-2015 is dit ingevuld door uitwisseling van commissieleden vanuit de verschillende examencommissies. Vanuit de ene commissie krijgt men een extern lid toegevoegd en zelf vervult de commissie bij een andere academie de rol van externe.
- > Aan de externe gecommitteerden, die als onafhankelijke deskundigen uit het werkveld zitting hebben in de afstudeercommissie, is gezien de eis van externe validering binnen alle academies de rol van examinerator toegewezen en daarmee zijn ze medebeoordelaar bij het afstuderen. In collegejaar 2014-2015 is dit geëffectueerd en zijn de gecommitteerden officieel benoemd.

3.8 Executive onderwijs

In de positioneringsnota is het belang van executive onderwijs voor de internationale profilering sterk benadrukt. Om snel te kunnen acteren en flexibel te kunnen inspelen op de vragen uit het (internationale) bedrijfsleven is ervoor gekozen executive onderwijs als NHTV Executive in een afzonderlijke eenheid binnen NHTV Business onder te brengen. Binnen NHTV Executive wordt de commerciële infrastructuur verder ontwikkeld. De inhoudelijke capaciteit en expertise wordt geleverd door de academies. NHTV Executive start op 1 januari 2016.

Aan het einde van 2015 is de samenwerking van NHTV, Fontys Hogescholen en Transport en Logistiek Nederland in de Academie van de Logistieke Keten geformaliseerd. Waar nu de focus nog ligt op Zuid-Nederland, zal dit in de nabije toekomst via de Kennisdistributiecentra een landelijke uitrol krijgen.

4. Kennisontwikkeling

4.1 Focus in onderzoek

In het strategisch plan is vastgelegd dat meer focus zou worden aangebracht in het onderzoek om daarmee meer massa te creëren in de nog bescheiden omvang van het onderzoek binnen onze instelling. De onderzoeksthema's zouden ook moeten aansluiten bij en bijdragen aan innovatieve ontwikkelingen in de verschillende werkvelden. Het proces om te komen tot de onderzoeksthema's waar de instelling zich de komende jaren op richt, heeft meer tijd gekost dan aanvankelijk was ingeschat. In 2015 zijn drie onderzoeksthema's benoemd, die gezamenlijk het onderzoeksprofiel van NHTV vormen:

- > designing and managing experiences
- > making places, shaping destinations
- > people and goods on the move

Vervolgens zijn thema ambassadeurs benoemd die per onderzoeksthema een roadmap opstellen op basis waarvan in 2016 de realisatie ter hand kan worden genomen. Onderzoekers en docenten van alle academies zijn uitgenodigd om op basis van hun specialisme bij te dragen aan de ontwikkeling van een thema door te participeren in nieuwe cross-academiale onderzoeksprojecten.

4.2 Onderzoeksprojecten

In het verslagjaar zijn tal van onderzoeksprojecten gestart en/of afgerond. In deze paragraaf wordt een aantal projecten beschreven om een beeld te geven van het onderzoek in het verslagjaar.

In het project *Digitale Onderwijsmiddelen en Kennisontsluiting voor Control Towers* wordt praktijkgerichte toegepaste kennis, die is ontwikkeld in de innovatieprojecten binnen de Topsector Logistiek, toegankelijk gemaakt voor professionals in de logistieke sector en voor mbo- en hbo-studenten en docenten in logistiek georiënteerde studierichtingen. Het project richt zich specifiek op Cross Chain Control Centers (4C) / Control Towers. Door het gebruik van digitale leermiddelen en serious games kan de Nederlandse logistieke sector zijn internationale toppositie versterken.

Het doel van *Serious logistics gaming for supply chain execution in warehousing* is de ontwikkeling van een gameplatform, aansluitend bij de bestaande TKI Dinalog initiatieven op dit gebied, dat in de logistieke sector kan worden toegepast in warehouse operaties. Door verbeteringen in systemen en automatisering enerzijds en standaardisatie en optimalisatie van de processen anderzijds is een hoge mate van efficiency en effectiviteit bereikt in de warehouse operatie. Er kan een verdere verbetering worden bereikt door het versterken van de menselijke factor in de uitvoering van supply chain activiteiten. Met behulp van serious games zijn gedragsveranderingen te bewerkstelligen die leiden tot verbetering van warehouse prestaties. Dit project ontwikkelt hiervoor een platform.

Het *Green Bubbles for sustainable diving* project ontwikkelt methoden voor het maximaliseren van de positieve effecten en gelijktijdig beperken van de negatieve gevolgen voor de omgeving van duiken. De duikindustrie speelt een belangrijke rol in de plaatselijke economie van vele kustgebieden en draagt bij aan het beheer van zee reservaten. Naast de positieve gevolgen kan duiken ook allerlei negatieve gevolgen hebben, bijvoorbeeld doordat ecosystemen schade kunnen oplopen of doordat conflicten ontstaan met andere gebruikers en de plaatselijke bevolking.

Het project *Promoting International Tourism for Culture and Heritage by Van Gogh Europe* verbindt erfgoedlocaties rondom Vincent Van Gogh, musea en toeristische dienstverleners (hoofdzakelijk in de MKB-sector) om gezamenlijk het toerisme rondom het erfgoed van Vincent van Gogh verder te ontwikkelen. In de huidige situatie bezoeken toeristen vaak slechts één Van Gogh locatie doordat er weinig afstemming is op het gebied van aanbod en marketing. Het project tracht hierin verbetering te brengen door verdere ontwikkeling van de Van Gogh bestemmingen en een gezamenlijke aanpak van de promotie-activiteiten.

Coherent Linear Infrastructures in Baltic Maritime Spatial Plans (Baltic LINes) wil de samenhang verbeteren in de planning van scheepvaartroutes en energie corridors in maritieme ruimtelijke ordening, in Maritime Spatial Plans (MSP) in de Oostzee en omgeving. Baltic LINes helpt bij het ontwikkelen van randvoorwaarden voor 'Blauwe Economische Groei' (bijvoorbeeld maritiem transport, offshore energievoorziening, kusttoerisme, etc.) om de benodigde investeringen voor de komende 10 tot 15 jaar veilig te stellen. Door de simulatiegame MSP Challenge krijgen de betrokken planners beter inzicht in

oplossingen voor de uiteenlopende uitdagingen waarvoor ze zijn geplaatst, en wordt een platform geboden voor duurzame oplossingen voor de planning van scheepvaartroutes en energie-infrastructuur.

Innoguide is een Online Learning Platform voor tour managers in Europa op het gebied van interculturaliteit, experiences en duurzaamheid. NHTV heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de ontwikkeling van dit internationale platform. De Europese Commissie heeft het project uitgeroepen tot 'best practice project' op het terrein van duurzaam toerisme (en viel hiermee in de categorie excellent).

In het project *Smart City Hospitality* wordt kennis op het terrein van hospitality, duurzaamheid en gaming benut om hulpmiddelen te ontwikkelen teneinde inwoners van de stad en toeristische bedrijven in staat te stellen de effecten van grootschalig toerisme op de leefbaarheid en het milieu van de stad te beperken.

Voor het project *Events as a means for creating social cohesion in the network society* is een NWO Promotiebeurs voor Leraren toegekend aan een medewerker. Sociale cohesie wordt zowel door beleidsmakers als door onderzoekers gezien als essentieel voor de samenleving. De activiteiten die sociale cohesie tot stand brengen, zijn verschoven van traditionele plaatsgebonden activiteiten naar grote evenementen waarvan het bindend element niet zonder meer duidelijk is. Het mechanisme dat leidt tot gemeenschapsvorming bij dergelijke evenementen en de manier waarop dergelijke netwerken worden onderhouden, zijn onderwerp van dit promotieonderzoek.

Met het onderzoeksproject '*Carmatop*' heeft lector Paul Peeters de derde prijs gewonnen bij de uitreiking van de RAAK Awards. In het project is een tool ontwikkeld om de carbon footprint uit te rekenen van een vakantiereis met de bedoeling zo uiteindelijk de broeikasgasemissies te verminderen. Er is een gedetailleerde en gebruiksvriendelijke emissiecalculator voor pakketreizen ontwikkeld.

4.3 Zwaartepuntvorming

In de prestatieafspraken heeft NHTV vastgelegd dat de zwaartepuntvorming de volle breedte van de instelling betreft. NHTV heeft primair gekozen voor een internationale positionering met, waar relevant en mogelijk, een regionale binding.

Centres of Expertise

Toerisme, Leisure, Hospitality: CELTH

PRESTATIE
AFSPRAAK

Conform de prestatieafpraak heeft NHTV (penvoerder) samen met Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality opgebouwd. Het Centre of Expertise CELTH heeft inmiddels een duidelijke plek in de markt verworven. 2015 was een operationaliseringsjaar in de opeenvolgende stappen naar een volwaardig Centre of Expertise. De in 2014 aangebrachte focus spreekt aan in de markt en is vertaald in onderzoeksagenda's op de vier gekozen thema's. Deze thema's zijn: toekomstig consumentengedrag en voorspelbaarheid, nieuwe verdienmodellen en waardecreatie, product- en bestemmingsontwikkeling in een complexe omgeving, duurzame ontwikkeling en ondernemerschap binnen de gastvrijheidsindustrie.

De samenwerking tussen de hogescholen is middels de gezamenlijk uitgevoerde projecten geïntensiveerd. De gezamenlijke slagkracht nam daardoor toe. Binnen CELTH zijn de werkprocessen verder afgestemd op de actuele problematiek van coördinatoren en projectmanagers. In overleg met de controllers van de drie hogescholen is de BTW problematiek inzichtelijk gemaakt en de belastinginspecteur is geïnformeerd met betrekking tot het voorgestelde standpunt hierover van de penvoerder van CELTH (NHTV). Merkbaar is dat de ervaring, opgedaan binnen CELTH waarde creëert voor bestaande processen als zwaartepuntvorming binnen en tussen de hogescholen.

Vanaf de tweede helft van 2015 was duidelijk merkbaar dat de markt en de hogescholen het Centre of Expertise beter weten te vinden. Ook de kwaliteit van de onderzoeksvragen is verbeterd. Er wordt een toenemend aantal projectaanvragen gedaan. Meer vragen hebben een nationaal belang. De vraag neemt toe en de hogescholen maken meer gebruik van het label van en de kennis binnen CELTH bij hun marktbenadering. Er zijn negen nieuwe gezamenlijke (onderzoeks)projecten gestart, wat het totaal op 32 heeft gebracht. In deze projecten zijn meer dan 70 bedrijven en organisaties betrokken en ruim 750 studenten. De helft van de projecten is inmiddels afgerond. Een aantal betreft meerjarig onderzoek, meestal gefaseerd. De marktzijde draagt met 46% goed bij aan de financiering van alle projecten (waarvan tweederde in cash). CELTH zit op 72% van zijn begrote target voor de vierjarige projecttermijn eind 2016 en ligt daarmee goed op koers (zie ook bijlage 3). Bovendien zijn er tot en met 2015 ruim

dertig kennisprojecten en onderzoeken gelanceerd die aansluiten bij de CELTH onderzoeksthema's, maar binnen één hogeschool worden uitgevoerd met medewerking van CELTH.

Een onderzoek onder de marktpartijen naar tevredenheid met de uitkomsten van de onderzoeken leert dat veruit de meeste partijen uitermate tevreden zijn, een enkele marktpartij is matig tevreden. Het gemiddelde cijfer voor de kwaliteit bedraagt een 8. Als gevraagd wordt naar de toepasbaarheid van het resultaat in de bedrijven/organisaties, is het gemiddelde cijfer eveneens een 8. De helft van de respondenten had niet eerder met één van de hogescholen samengewerkt.

Voor het nationale Topteam gastvrijheidseconomie is CELTH de trekker van een drietal projecten, die in het kader van de Actieagenda zijn benoemd. Met name voor het iconproject Leven Lang Leren zijn vorderingen gemaakt in samenwerking met de industrie en de onderwijsinstellingen.

Er zijn naar aanleiding van de projecten ruim 30 artikelen gepubliceerd in wetenschappelijke bladen en in het Trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2015 werden 13 artikelen opgenomen in drie hoofdstukken. Daarnaast zijn alle tussentijdse artikelen opgenomen in de kennisbank van NRIT Media. Boek en kennisbank worden veelvuldig gebruikt zowel in het onderwijs, als in de markt en vormen daarmee een uitstekend middel voor kennisverspreiding en -verankering. Bij veel onderzoeken werden bovendien docenten en lectoren ingezet naast onderzoekers en studenten.

De halfjaarlijkse interne sessies voor de hogescholen met bijdragen uit het werkveld stimuleerden de onderlinge kennisontwikkeling.

De nieuwswebsite voor de markt van NRIT/Media geniet inmiddels een continue belangstelling (ca. 4000 kliks per maand). Zowel onderwijs als de markt maken van deze website gebruik. NRIT Media heeft ervoor gekozen om CELTH, gezien de output, een aparte plaats te geven.

Twee grote internationale congressen werden in samenwerking met CELTH georganiseerd in voor- en najaar van 2015. Los van de projecten werd CELTH in 2015 tienmaal door de markt gevraagd een inhoudelijke bijdrage te leveren aan seminars en congressen voor het werkveld en de educatieve wereld. Ook hier is te merken dat de vraag naar kennis(ontwikkeling) door CELTH groeit.

Een verkenningsmissie van CELTH, NHTV en Stenden Hogeschool naar Shanghai in 2015 maakte duidelijk dat het gezamenlijk optreden onder de vlag van CELTH een duidelijke toegevoegde waarde heeft: als resultaat zijn er nu drie nieuwe initiatieven voor onderwijssamenwerking met vooraanstaande hogescholen en universiteiten in China, en de start van een wereldomvattend kennisnetwerk voor de vrijetijdseconomie van CELTH in samenwerking met één van die universiteiten.

Voor de hogescholen in Nederland, betrokken bij de gastvrijheidsindustrie, werd de HEO opleidingsanalyse met marktkennis ondersteund en voor de Nationale Wetenschapsagenda discussie werd de inbreng van alle hogescholen op het terrein van de gastvrijheidsindustrie gecoördineerd en gebundeld. CELTH organiseerde een bijeenkomst waaraan alle bij toerisme, leisure en hospitality betrokken hogescholen in Nederland en opinieleiders uit het bedrijfsleven deelnamen, met als resultaat tien goed onderbouwde vragen voor deze nationale wetenschapsagenda. Deze gerichte ondersteuning werd door de Vereniging Hogescholen zeer gewaardeerd.

In 2015 is door de voorzitters van de Colleges van Bestuur de gewenste richting aangegeven voor het vervolg na de eerste vier jaar CELTH. De uitwerking daarvan is in volle gang. De ervaringen met de samenwerking maken dat men die wil intensiveren, ondanks de hobbels die daarbij nog te nemen zijn. Dankzij de PPP constructie, waarbij zowel markt als ministerie bijdragen in CELTH, wordt dat haalbaar geacht. In maart 2016 worden de vervolgstappen geconcretiseerd.

Logistiek



NHTV is één van de zes participanten in het Centre of Expertise Logistiek, waarvan de Hogeschool van Amsterdam penvoerder is en dat direct gelieerd is aan de Topsector Logistiek. In het Centre of Expertise Logistiek werkt NHTV samen met Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, Fontys Hogeschool Venlo, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Arnhem Nijmegen en de brancheorganisaties TLN en EVO. Iedere hogeschool is verantwoordelijk voor een regionaal Kennisdistributiecentrum (KDC). Alle KDC's zijn via een landelijke kennisinfrastructuur met elkaar verbonden. NHTV is verantwoordelijk voor het KDC Zeeland-Brabant dat zich profileert op fysieke distributie en warehousing, evenementenlogistiek en service and maintenance. Platform Beta Techniek heeft in 2015 op basis van een SWOT-analyse een tussenevaluatie uitgevoerd met een positief resultaat. De aanbevelingen zijn

opgepakt. Er is tevredenheid over de landelijke samenwerking tussen de KDC's en de overlegstructuur loopt goed.

Partners in het KDC zijn onder andere de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij (BOM), REWIN, Kamer van Koophandel, Tilburg University, Impuls Zeeland, HZ University of Applied Sciences.

Deze samenwerking leidt tot verbreding en verdieping van logistieke kennis voor het bedrijfsleven.

Vragen over 'een leven lang leren' worden omgezet in her- en bijscholingsprogramma's. Logistic Talent Incubator en Planner 2.0 zijn daar voorbeelden van. Ook wordt kennis voor meerdere bedrijven en voor de betrokken partners ontwikkeld. Het project 'New Ways' is daarvan een voorbeeld waarin meerdere grote verladers (o.a. Samsung, Fuji, Sabic en 12 andere), onder regie van NHTV, gegevens delen over de mogelijkheden om lading te bundelen. Ook kenniscirculatie is wezenlijk voor het KDC. Kennis die in projecten met het bedrijfsleven wordt opgedaan wordt, daar waar mogelijk, omgezet in publiek toegankelijke kennis. Dit gebeurt via de portal (<http://www.kennisdcllogistiek.nl/>), NHTV congressen (Meaningful Meetings), bijdragen aan congressen of professionele 'custom made' trainingen.

Ook voor dit Centre of Expertise is het overleg gestart over de periode na de lopende projectfase en financiering op basis van de prestatieafspraken.

Digital Entertainment

In het strategisch plan heeft NHTV vastgelegd dat de hogeschool op eigen kracht een Centre of Expertise wil ontwikkelen voor Digital Experiences. In 2014 was door vertrek van twee van de drie lectoren vertraging in de ontwikkeling ontstaan. Inmiddels zijn de vacatures ingevuld, is een nieuw plan ontwikkeld en is besloten dat dit Centre of Expertise onder de werktitel CRADLE in 2016 van start gaat.

4.4 Kwaliteit

De groei van het onderzoek, zowel in belang als in omvang, resulteert in een toenemende aandacht voor de kwaliteitszorg van onderzoek. Op basis van de accreditatie van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek door de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) in 2014, is besloten midterm reviews voor iedere onderzoekseenheid in te voeren. Daarvoor is een protocol vastgesteld. In 2015 zijn de eerste midterm reviews uitgevoerd bij de onderzoekseenheden van de Academy of Hotel and Facility Management en de Academy for Digital Entertainment. De bevindingen geven een verdere impuls aan kwaliteit en kwaliteitszorg van onderzoek. In 2015 is ook, mede op advies van de VKO, opnieuw een compacte set van indicatoren voor onderzoek vastgesteld.

4.5 Maatschappelijke verankering

In het strategisch plan heeft NHTV als internationale instelling ook het belang van een goede regionale verankering onderstreept. NHTV is goed aangesloten bij de relevante provinciale en regionale economische speerpunten. Hierna wordt de participatie van NHTV geschetst in samenwerkingsverbanden die bijdragen aan de kennisontwikkeling.



Topsectoren: NHTV is direct betrokken bij de topsector Logistiek door deelname aan de Human Capital Tafel en werkt samen met TKI Dinalog, het topkennisinstituut voor de landelijke topsector Logistiek dat in Breda is gevestigd. Het onderzoek op het terrein van Digital Entertainment en Imagineering (business innovation) sluit direct aan bij de topsector Creatieve Industrie. Dit is ook vastgelegd in de prestatieafspraken.

NHTV is kennis- en onderwijspartner binnen het *Open House* netwerk, een innovatieplatform voor de event, dance & music industry. Binnen het platform werken startups hun initiële innovatieve ideeën uit tot commercieel levensvatbare business models, die bij de launching partners kunnen worden uitgerold en vermarkt.

NHTV is vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht van *Visit Brabant*, de marketingorganisatie van de Brabantse Vrijtijdseconomie.

NHTV levert een actieve bijdrage aan de *Ambassade voor Creatieve Zaken* - een netwerkorganisatie van professionals uit het bedrijfsleven en de creatieve sector, politiek en bestuur, onderzoek en onderwijs - en *Brabant District of Creativity*, onderdeel van het internationale netwerk van sterke creatieve en innovatieve regio's in de wereld. Studenten en docenten hebben deelgenomen aan Reverse Mission in

Schotland van het Netwerk Districts of Creativity. In 2016 vindt de Reverse Mission in Brabant plaats. NHTV speelt een centrale rol in het starten van een internationaal Young Ambassadors netwerk voor de wereldwijde Districts of Creativity.

PRESTATIE AFSPRAAK

Op bestuurlijk niveau participeert NHTV in de *Taskforce Logistieke Agenda Brabant* die is ingesteld om in de toekomst Brabant als logistieke hotspot te behouden en te versterken. Bovendien levert NHTV de secretaris van de Taskforce.

Op provinciaal niveau overleggen bestuurders van hogeronderwijsinstellingen in Noord-Brabant en de gedeputeerde voor Economische Zaken. In 2015 hebben de provincie, de kennisinstellingen en de BOM samen het initiatief genomen om *BEAGLE* te lanceren, een open ecosysteem van gedeelde innovatie dat zorgt voor nieuwe producten en diensten voor nieuwe en groeiende bedrijven.

NHTV is partner in de *Strategic Board Delta Region*, de triple helix organisatie voor de economische speerpunten world class maintenance, logistiek en biobased economy in West-Brabant en Zeeland. De betrokkenheid van NHTV richt zich vooral op gezamenlijke kennisontwikkeling en profilering van de regio als logistieke topkennisregio. NHTV heeft deelgenomen aan de evaluatie van deze samenwerking en ondersteunt de conclusies.

NHTV is de trekker van *Leisure Academy Brabant* waarin ook Fontys Hogeschool, HAS Den Bosch, Sint Lucas en Tilburg University participeren. Er wordt een pilot programma in het kader van BEAGLE uitgewerkt. Ook ontwikkelt de Leisure Academy Brabant met Midpoint House of Leisure en andere partners de Human Capital Agenda. Leisure Academy Brabant en NHTV zijn in samenwerking met Visit Brabant betrokken bij belangrijke projecten en thema's zoals Van Gogh, Bosch500, Dance Industrij Militair Erfgoed.

De samenwerking tussen Fontys Performing Arts, NHTV en De Efteling is gecontinueerd in de zevende lichting van de *Efteling Academy*. De focus lag opnieuw op storytelling, waarbij één van de submerken van de Efteling is geanalyseerd. Er wordt toegewerkt naar een première in het voorjaar van 2016 om de beleving van het merk te versterken. Opnieuw is ook de training 'Effectief Betoveren I' gestart, die zich richt op leiderschap. Dertien medewerkers van de Efteling nemen hieraan deel.

NHTV participeert in het *Midpoint Centre for Social Innovation* en was mede-organisator van de European Social Innovation Week 2015, voerde (afstudeer)onderzoek uit naar de netwerkontwikkeling van deze week en bracht toekomstscenario's in kaart. Ook in Breda hebben studenten van NHTV samen met NAC, Chassé Theater en de wijk Belcrum het *Social Innovation Festival Breda* georganiseerd onder de noemer Drive-In.

4.6 Valorisatie

Publicaties

PRESTATIE AFSPRAAK

Eén van de prestatieafspraken die NHTV heeft vastgelegd is te streven naar 25% groei van publicaties in (inter)nationale wetenschappelijke en/of vaktijdschriften. Deze afspraak is ruimschoots gerealiseerd. Afgelopen jaren is de volgende output qua publicaties gerealiseerd en in METIS geregistreerd:

NHTV Publicaties	2011	2012	2013	2014	2015
Artikelen (wetenschappelijk refereerd)	28	38	41	39	52
Boeken (wetenschappelijk)	2	1	1	4	2
Boekdelen (wetenschappelijk)	6	14	29	18	16
Dissertaties	3	3	4	4	4
Congres bijdragen (artikelen)	22	24	15	14	16
Congres bijdragen overig (abstracts, presentaties, posters)	59	78	122	162	139
Patenten	0	0	0	0	0
Vakpublicaties	119	64	76	90	83
Totaal Prestatieafspraken	239	222	288	331	312
Populariserende publicaties	22	19	25	44	31
Overige resultaten	176	134	195	218	189
Totaal resultaten Metis	437	375	508	593	532

NHTV maakt tot nu toe gebruik van METIS als registratiesysteem van publicaties van medewerkers, maar zal begin 2016 overgaan naar PURE als Current Research Information System.

Het Auteursrechten Informatiepunt binnen de Mediatheek is verder ingericht en heeft 26 vragen uit de organisatie beantwoord over auteursrechtelijke kwesties. Het bewustzijn van de implicaties van auteursrechten is sterk toegenomen.

Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant

PRESTATIE
AFSPRAAK

NHTV participeert met Tilburg University en Avans Hogeschool in het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant (VPWMB) dat loopt van 2011 tot en met 2017. Dit programma heeft tot doel een excellent klimaat voor nieuwe bedrijvigheid te creëren. Daarbij kunnen twee valorisatieketens worden onderscheiden: van mens met idee naar startup en van kennispositie kennisinstelling naar een vorm van valorisatie (business development).

Op basis van het overeengekomen jaarplan is tijdens het verslagjaar binnen NHTV het volgende gerealiseerd:

Ondernemerschapsteam: Er is een NHTV-breed kernteam ondernemerschap van twaalf personen, met daarin twee tot drie docenten per academie. Dit team deelt kennis op het terrein van ondernemerschapsonderwijs. De teamleden zijn binnen hun academie zowel voor studenten als voor medewerkers het aanspreekpunt voor ondernemerschap.

Ondernemerschapsonderwijs: Ondernemerschap is inmiddels vast onderdeel binnen praktisch alle curricula. Ook zijn in 2015-2016 17 tweedejaarsstudenten gestart met de honourstrack Entrepreneurship. Een strengere selectie heeft plaatsgevonden in vergelijking met 2014 (20 studenten). Gestart is met de ontwikkeling van een nieuwe (30 EC) vierdejaarsminor Entrepreneurship. In het verslagjaar zijn 22 studenten, verdeeld over de verschillende opleidingen, afgestudeerd met hun eigen bedrijf.

Startende ondernemers: In 2015 zijn ruim 100 starters gescout door de business incubation officers van Starterslift. Na de intakegesprekken hebben 40 starters voor de screeningcommissie hun plannen gepresenteerd. Hiervan worden nu 30 nieuwe deelnemers (in 2014: 14) via Starterslift ondersteund. Het totaal aantal startende ondernemers binnen NHTV was 79: 22 afgestudeerden met een eigen bedrijf, 30 nieuwe Starterslift deelnemers, 17 honoursstudenten en 10 overige startups.

Business Development: Binnen NHTV zijn verschillende vormen van kennisvalorisatie te onderscheiden. Dit kunnen spin-offs zijn die worden ondergebracht bij NHTV Business BV, zoals Atlantis Games waar serious games worden ontwikkeld. Atlantis Games biedt ook plaats aan excellente, ondernemende game graduates en stagiairs die hier hun eerste werkervaring kunnen opdoen en ondersteuning krijgen bij de opzet van hun eigen bedrijf. Een ander spin-off voorbeeld is de Game Incubator die vanaf 2015 onder de naam Dutch Game Garden Breda een werkplek en een coachprogramma biedt aan game startups. Andere vormen van kennisvalorisatie zijn advieswerkzaamheden, contractonderzoek, licenseren van intellectueel eigendom, gebruik door derden van NHTV-faciliteiten en kennisoverdracht. Een duidelijk voorbeeld van kennisoverdracht is het aanbieden van executive education aan het bedrijfsleven.

Er is een jaarplan voor 2016 opgesteld en goedgekeurd.

De activiteiten van Starterslift als één van de drie Brabantse organisaties die startende innovatieve ondernemers ondersteunen, zullen naar verwachting na 2017 worden gecontinueerd met steun van onder andere de Provincie Noord-Brabant en in nauwe samenwerking met de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij.

5. Bestuur, management en organisatie

5.1 College van Bestuur

Samenstelling

Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag van NHTV en is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de bedrijfsvoering. Het College van Bestuur bestaat op 31 december 2015 uit:

mr. H.M.C.M. (Hein) van Oorschot, sinds 1 september 2012 voorzitter van het College van Bestuur met als portefeuille:

- > strategisch plan;
- > governance;
- > onderwijs (hbo en wo);
- > onderzoek, kennismanagement, valorisatie;
- > public affairs;
- > externe relaties, representatie.

ir. N.G.M. (Nico) van Os, sinds 15 september 2005 lid van het College van Bestuur met als portefeuille:

- > governance;
- > controlling, finance;
- > HRM, Management Development (MD) en interne organisatie;
- > Informatie en Communicatie Technologie (ICT), housing & facilities;
- > student affairs;
- > externe relaties, representatie.

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 8.

Het College van Bestuur is tijdens het verslagjaar ondersteund door de secretaris Wicher Meijer MME.

5.2 Wijzigingen in de organisatie

Tijdens het verslagjaar is gewerkt op basis van het besturingsmodel 'Kaderstellend bestuur'. Het College van Bestuur en de academiedirecteuren hebben de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de beleidsvorming. Dit is organisatorisch vormgegeven middels de gezamenlijke vergadering van het College van Bestuur en de academiedirecteuren, de Executive Board, waarin in beginsel de collegebesluiten worden genomen. De directeuren dragen zorg voor de uitvoering en het bestuur toetst het beleid en de uitvoering aan de kaders.

Wijzigingen in het management

In 2015 hebben zich op beperkte schaal wijzigingen in het management voorgedaan.

- > Binnen de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit is per 15 april een nieuw lid van het managementteam benoemd.
- > Bij de Academie voor toerisme is Jos van der Sterren per 1 januari 2016 benoemd tot directeur. Eén lid van het managementteam heeft per 1 juni de functie neergelegd. Per 1 augustus is een opvolger benoemd.
- > Bij de Academy for Leisure heeft een lid van het managementteam per 1 augustus de functie neergelegd en per 1 november is een vacature ontstaan met betrekking tot onderzoek en de wetenschappelijke masteropleidingen. Dit heeft geresulteerd in een tijdelijke invulling en de vacature voor de wetenschappelijke opleidingen was aan het einde van het verslagjaar nog vacant.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van het management van NHTV.

5.3 Good governance

NHTV hanteerde tijdens het verslagjaar de Branchecode goed bestuur hogescholen. De gehanteerde principes zijn vastgelegd in reglementen en tot uitvoering gebracht. De Raad van Toezicht heeft geconstateerd en vastgesteld dat NHTV in het verslagjaar conform haar reglementen heeft gehandeld en de adviescommissies hun taak naar behoren hebben vervuld.

Op enkele punten zal NHTV de code niet volgen c.q. vastleggen. Dit wordt hieronder toegelicht, waarbij eerst het desbetreffende artikel uit de code wordt vermeld, vervolgens wordt uitgelegd waarom de bepaling (nog) niet wordt gevolgd:

- > Artikel III.1.4 betreffende informatie over de leden van de Raad van Toezicht: NHTV vermeldt geen informatie over de gehele loopbaan; de huidige hoofd- en nevenfuncties geven voldoende informatie.
- > Artikel III.2.4 over de agenda van de vergadering van de Raad van Toezicht: NHTV heeft hetgeen onder a) wordt genoemd anders geregeld; de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur stellen gezamenlijk de agenda vast.
- > Artikel III.4.3: aangezien de toepassing van III.4.2 wordt onderschreven, is III.4.3 overbodig en wordt niet toegepast.
- > V.2.1 en V.2.2 betreffende de horizontale dialoog: NHTV brengt een dergelijk statuut niet tot stand. De hoofdlijnen van het samenwerkingsbeleid liggen vast in het strategisch plan. Overigens is de nationale en internationale samenwerking dermate divers dat een statuut ofwel een lege huls is ofwel een nodeloos bureaucratisch keurslijf.

Horizontale en verticale verantwoording

NHTV wil zich transparant en doelgericht verantwoorden zowel intern als extern. De verticale interne verantwoording vindt plaats naar de Raad van Toezicht. De externe verticale verantwoording wordt in de eerste plaats afgelegd aan het ministerie van OCW, de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs.

Intern vindt horizontale verantwoording plaats via de Medezeggenschapsraad, zoekt het College van Bestuur het overleg met vertegenwoordigingen van studenten en organiseert het overleg met (groepen van) medewerkers.

Als kennisinstelling die een actieve en maatschappelijk betekenisvolle bijdrage wil leveren, zoekt NHTV voortdurend de samenwerking en de dialoog met bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties. Er vindt georganiseerde periodieke afstemming plaats in het overleg met de werkveldcommissies. Periodiek organiseren de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gezamenlijk overleg met stakeholders. Daarnaast is er bestuurlijk overleg met de gemeente Breda, de provincie Noord-Brabant, diverse samenwerkingsverbanden in de regio en hogeronderwijsinstellingen in de regio.

5.4 Risicomanagement

In 2015 is op instellingsniveau en voor alle organisatieonderdelen afzonderlijk een risicoprofiel opgesteld. Daarmee is een breed beeld ontstaan van de gepercipieerde risico's binnen de verschillende onderdelen van de organisatie. Door de brede betrokkenheid van de managementteams bij het opstellen van de risicoprofielen is ook binnen het management de awareness rond risicomanagement vergroot. Risicomanagement wordt in 2016 verder verankerd in de planning & control cyclus om voortdurend te kunnen beoordelen of de organisatie over de hele linie 'in control' is.

Op instellingsniveau is het onderwerp risicomanagement, inclusief het risicoprofiel voor de instelling als geheel, in december 2015 geagendeerd voor de vergadering van zowel de Raad van Toezicht als de Medezeggenschapsraad.

Analyse van de verschillende risicoprofielen heeft geresulteerd in vier geconsolideerde (gedeelde) risico's:

1. Tweede- en derdegeldstroomactiviteiten

In de toekomst zal NHTV steeds meer afhankelijk worden van inkomsten uit tweede- en derdegeldstroomactiviteiten. Dit vraagt om een ondernemende houding. Met de groei van deze activiteiten nemen ook gerelateerde risico's toe en is een interne professionele organisatie rond acquisitie en projecten van belang. Hiervoor is meer nodig dan alleen onderwijskennis. NHTV wil deze kennis intern ontwikkelen en extern aantrekken. Een nieuwe handleiding tweede- en

derdegeldstroom geeft meer richtlijnen hoe om te gaan met deze projecten en wanneer een en ander in verband met risico's moet worden onder gebracht in de holding.

2. *Stabiliteit van het aantal studenten*

NHTV kiest voor kwaliteit in het onderwijs opdat afgestudeerden de beste startpositie hebben op de arbeidsmarkt. We willen tot de beste behoren. Dat heeft als consequentie dat wordt gekeken naar de omvang van de opleiding: die moet voldoende massa hebben om de student aantrekkelijke keuzemogelijkheden te kunnen bieden, maar onbeheersbare groei die kan leiden tot aantasting van de kwaliteit moet worden voorkomen.

3. *Aandeel internationale studenten*

Om de sterke marktpositie als specialistische hogeschool te behouden is het belangrijk om het aandeel internationale studenten minimaal gelijk te houden en bij voorkeur te doen stijgen. De processen rond de instroom van internationale studenten zijn in het verslagjaar verder gestroomlijnd en er is sprake van een opgaande lijn bij deze instroom.

4. *Kwaliteit van ICT*

Zowel voor de onderwijskwaliteit als de bedrijfsvoering is de kwaliteit van de ICT van essentieel belang. Hierin wordt veel geïnvesteerd.

Alle organisatieonderdelen hebben de risico's gekwantificeerd. Het totaal aan gekwantificeerde risico's is afgezet tegen het weerstandsvermogen van NHTV, ofwel de mate waarin NHTV in staat is om met haar vermogenspositie de risico's financieel af te dekken. Dit weerstandsvermogen van NHTV is, volgens de voor het onderwijs geldende norm, gekwalificeerd als voldoende.

5.5 Medezeggenschap

NHTV kent een Medezeggenschapsraad op instellingsniveau en deelraden op het niveau van de academies en de gemeenschappelijke diensten. In het verslagjaar vergaderde de Medezeggenschapsraad zesmaal gezamenlijk met het College van Bestuur. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond een onderlinge vergadering van de Medezeggenschapsraad plaats, alsmede een aparte commissievergadering met de afzonderlijke collegeleden. Deze werkwijze is in het verslagjaar geïmplementeerd om effectiever te kunnen overleggen, het debat te verdiepen en de doorlooptijd van de besluitvorming te verkorten.

Het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapsraad vergaderde wekelijks en heeft tijdens het verslagjaar driemaal met de voorzitters van de deelraden overlegd. Tweemaal heeft formeel overleg plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad, gedeeltelijk in aanwezigheid van het College van Bestuur. De leden van de raad kunnen tussentijds overleggen met de budgethouders of hoofden van diensten betreffende volgens haar relevante onderwerpen.

De Medezeggenschapsraad laat zich adviseren door de uit haar midden samengestelde commissies:

- > Commissie Financieel-economisch, Arbeidsvoorwaarden en Bedrijfsvoering (FAB)
- > Commissie Strategie, Onderwijs en Onderzoek (SOO)
- > Studentencommissie

Ter versterking van de studentengeleding hebben de student-leden van de Medezeggenschapsraad en de deelraden in het verslagjaar twee dagen deelgenomen aan een training. Het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur zijn tijdens deze dagen op bezoek geweest.

Onderwerpen van overleg

Terugkerende onderwerpen waar de instemming van de Medezeggenschapsraad is vereist, zijn regelingen, reglementen en codes. Er is in 2015 onder andere ingestemd met de positioneringsnotitie 'NHTV: op een scherpe koers', de meerjarenprognose en vele geactualiseerde regelingen; nieuw was de instemming met de kaderbrief. Daarnaast is o.a. ingestemd met de 'acties resulterend uit de enquête omtrent taalbeleid' en met de 'beleidskeuzes binnen het NHTV@Work concept'.

De Medezeggenschapsraad heeft op tal van onderwerpen advies uitgebracht, zoals de ontwikkelingen rond de campusontwikkeling, het research-profiel, reductie van overhead (efficiency en effectiviteit), concept raamwerk herziening minoren en NHTV Mobility.

De samenstelling van de Medezeggenschapsraad per 31 december 2015:

Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit

- > Diana van Dijk, docent, lid Commissie SOO
- > Semi Torun, docent, lid commissies FAB
- > Jacob Veerhuis, lid studentcommissie en lid commissie FAB
- > Vacature student

Academie voor toerisme

- > Jalal Atai, docent, lid commissie FAB
- > Vacature medewerker
- > ThijsWillem Emmerik, student, lid studentencommissie en Commissie SOO
- > Emily Egan, student, lid studentencommissie en commissie FAB

Academy for Digital Entertainment

- > Hans de Nie, docent, lid Commissie SOO
- > Vacature medewerker
- > Wesley de Haas, student, lid studentencommissie en Commissie SOO
- > Romy Pronk, student, lid studentencommissie en Commissie SOO

Academy for Leisure

- > Menno de Vos, docent, **voorzitter**, lid Commissie SOO
- > Johannes van Walsum, docent, lid Commissie SOO
- > Tim Kramer, student, lid studentencommissie en commissie FAB
- > Jacqueline Kouer, student, lid studentencommissie en commissies FAB
- > Vacature student

Academy of Hotel Management and Facility Management

- > Hans Peter Verkooijen, **vicevoorzitter**, docent, lid studentencommissie en commissie FAB
- > Karlien Klijn, docent, lid commissie FAB
- > Mischa van Daalen, student, lid studentcommissie en Commissie SOO
- > Bjorn Scheenstra, student, lid studentcommissie en commissie FAB

Ondersteunende eenheden

- > Janneke de Beer, medewerker dienst Huisvesting, Facilities, Planning, lid commissie FAB
- > Sander van Breugel, medewerker Human Resources Management, lid Commissie SOO

Per 1 juli 2015 is een vacature ontstaan voor de functie van ambtelijk secretaris van de Medezeggenschapsraad. Deze vacature wordt per 1 februari 2016 ingevuld door Isabel van der Schilden.

5.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

In het verslagjaar heeft drie keer overleg op lokaal niveau met de vakorganisaties plaatsgevonden. Onderwerpen die in dit overleg aan de orde komen hebben betrekking op het arbeidsvoorwaardenbeleid, werkgelegenheidsbeleid en personeelsbeleid van NHTV. Daarnaast worden in dit overleg afspraken gemaakt over de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM) en wordt het (sociaal) jaarverslag besproken.

De vakorganisaties hebben ingestemd met het voorstel voor de besteding van de DAM-gelden 2016. Daarbij zijn tevens afspraken gemaakt over de gewijzigde berekeningssystematiek van het DAM-budget.

In het verslagjaar zijn de resultaten van het MTO besproken. Daarbij is specifiek aandacht geweest voor de resultaten op het gebied van werkdruk. Er is ook uitgebreid gesproken over de invoering van de DI-regeling, de ontwikkelingen rondom de NHTV Campus en het HRM beleidskader.

5.7 Publiek privaat

Hoewel NHTV een publiek gefinancierde instelling is, heeft de hogeschool in het strategisch plan als doelstelling geformuleerd zich te willen ontwikkelen als ondernemende en business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling. Op deze wijze geeft NHTV invulling aan de wettelijke taak om kennis over te dragen aan de maatschappij en ontwerp- en ontwikkelactiviteiten of onderzoek in de beroepspraktijk te verrichten. Alle commerciële activiteiten moeten bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Daarbij wordt uitgegaan van een kostendeekkende exploitatie, er worden geen publieke middelen structureel gebruikt voor commerciële activiteiten. Er is wel een revolverend fonds gevormd om deze activiteiten te stimuleren.

De resultaten van onderzoek gekoppeld aan de doelstelling van ondernemende kennisinstelling hebben ertoe geleid dat in 2012 de holding NHTV Business is opgericht waarbinnen alle risicodragende activiteiten worden ondergebracht. Onder deze holding waren al NHTV Next BV, NHTV Incubator BV en Atlantis Games BV ondergebracht. In het verslagjaar zijn initiatieven genomen om twee nieuwe activiteiten binnen de holding onder te brengen: NHTV Executive voor executive onderwijs en JAM@NHTV als uitzendbureau voor studenten, dat de mogelijkheid biedt werkervaring op te doen binnen het vakgebied waarvoor NHTV opleidt en waarbij de propositie voor studenten is 'geld verdienen en tegelijkertijd een relevant CV opbouwen' en voor bedrijven 'opgeleide oproepkrachten met hart voor de sector eenvoudig online boeken'. Naar verwachting krijgen deze nieuwe activiteiten in 2016 vorm.

6. Studenten

6.1 Beleid

In het verslagjaar zijn aspecten van het studentenbeleid instellingsbreed geïnventariseerd en er zijn prioriteiten gesteld voor 2016 onder andere in het licht van de campusontwikkeling en de toekomstige huisvesting op één locatie.

Profileringsfonds

In 2015 is financiële tegemoetkoming voor een totaal bedrag van € 98.788,68 uitgekeerd aan 62 studenten in de vorm van afstudeersteun, een bestuursbeurs, een topsportbeurs, een toptalentbeurs of een kennisbeurs. Aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde Toetsingscommissie Profileringsfonds die als toetsingskader voor toekenning de 'regeling profileringsfonds' hanteert die in 2015 opnieuw formeel is vastgesteld.

6.2 Werving en instroom

De besluitvorming over de positionering van onze instelling in de komende tien jaar is aanleiding voor nadere discussie over de kwaliteit, omvang en herkomst van de instroom. Hoewel al jaren wordt ingezet op stabiliteit van het aantal studenten om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en excellentie te bevorderen, zal hierop nieuw beleid worden ontwikkeld, mede in het licht van de demografische ontwikkelingen.

Werving

In de lijn van de strategische doelstellingen van NHTV waren de wervingsactiviteiten tijdens het verslagjaar vooral gericht op:

- > groei van de instroom bij de (wetenschappelijke) bachelors vanuit het vwo;
- > groei van de instroom bij de logistieke en technische opleidingen;
- > groei van de instroom bij de masteropleidingen;
- > groei van het aantal internationale studenten en groei in de diversiteit van nationaliteiten;
- > de juiste student op de juiste plek (online instroom assessment en pleased to meet you bijeenkomsten);
- > handhaven van het niveau van de instroom op 2000-2200 studenten per jaar.

In de werving ligt de focus met name op de optimalisering van de samenhang tussen de verschillende instrumenten en een effectieve inzet van digitale en sociale media. Tijdens het verslagjaar is opnieuw gewerkt aan het vergroten van de naamsbekendheid van NHTV in de regio. Ook zijn extra inspanningen verricht meer vrije publiciteit te genereren.

Voor het hogeschooljaar 2015-2016 gold een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design (fixus 200 studenten / 100% decentrale selectie). Naast deze fixus was er een instroombeperking (door selectie aan de poort) bij de hbo-bacheloropleidingen Media en Entertainment Management (240 studenten) en Hoger Hotelonderwijs (150 studenten).

Instroom



Over de instroom zijn twee prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van OCW. In de periode tot eind 2015 is een toename van 5% van studenten in de technische opleidingen voorzien. Aan het einde van het verslagjaar was er een toename van 8% gerealiseerd. In het kader van de bijdrage aan de topsector Logistiek is afgesproken dat de instroom van studenten in de logistieke opleidingen per 31 december 2015 boven de 200 zou liggen. De instroom van studenten in beide logistieke opleidingen in 2015-2016 was 240 studenten.

6.3 Aantallen studenten en graden

Bachelor's degree programmes, incl. Associate Degree			Enrolments 01 Oct. 2015	international students		Obtained certificates
Academy Programme		Croho	#	#	%	'14-'15
ADE	B Creative media and game technologies	30036	794	121	15,2%	80
ADE	B Media and entertainment management	34952	848	130	15,3%	125
AfL	B Leisure management	34438	1.449	135	9,3%	248
AfL	Wo B Leisure studies	50756	53	10	18,9%	4
AvT	B Tourism management	34410	1.389	277	19,9%	291
AvT	B Profession-Oriented Tourism and Recreat	39271	481	5	1,0%	98
AvT	Wo B Tourism(*)	55001	77	25	32,5%	29
AvT	AD Profession-Oriented Tourism and Recre	80009	163	1	0,6%	40
HFM	B Hospitality management	34411	728	93	12,8%	139
HFM	B Facility management	34500	422	26	6,2%	64
SLM	B Built environment	39280	399	9	2,3%	94
SLM	B Logistics management (engineering)	34390	281	31	11,0%	47
SLM	B Logistics management (economics)	34436	396	35	8,8%	67
Total			7.480	898	12,0%	1326

(*) Joint degree with Wageningen University, including WUR enrolments

Master's degree programmes			Enrolments 01 Oct. 2015	international students		Obtained certificates	
Academy Programme			Croho	#	#	%	'14-'15
ADE	M Game Technology	49120	13	4	30,8%		15
ADE	M Media Innovation	49121	81	21	25,9%		23
AfL	M Leisure Studies	60078	21	4	19,0%		14
AfL	M Imagineering	70073	48	20	41,7%		21
AvT	M Tourism destination management	70067	49	40	81,6%		13
Total			212	89	42,0%		86
NHTV overall			7692	987	12,8%		1.412

6.4 Begeleiding door studentdecanen

De studentendecanen verzorgen de begeleiding van studenten met persoonlijke en studie gerelateerde vraagstukken. Zij adviseren ook het management van de opleiding over een breed scala aan onderwerpen die te maken hebben met het studieklimaat, de studieomstandigheden en de studievoortgang van studenten.

Er is bijzondere aandacht voor studenten met een functiebeperking. Het uitgangspunt is om deze studenten gelijke kansen te bieden binnen het onderwijs. Ook dit jaar stond NHTV in het landelijke onderzoek van CHOI nummer 1 in de categorie 'grote en middelgrote hogescholen', echter andere hogescholen volgen inmiddels op de voet. De in dit jaar opgestelde herziene beleidsnotitie 'Studeren met een functiebeperking 2015-2019' gaat uit van actief nieuw beleid op dit gebied.

Vanwege een toenemende problematiek bij studenten, is er een spreekuur in eigen huis met een psycholoog van Indigo (gespecialiseerde GGZ) georganiseerd. Daarnaast hebben bijna zestig studenten in het afgelopen studiejaar gebruikgemaakt van het aanbod van PsyQ in Breda, waarbij studenten op

verzoek van de studentendecaan door deze instelling worden uitgenodigd voor een oriënterend en geheel vrijblijvend gesprek. Meestal volgt daaruit een behandeling.

Er zijn Engelstalige trainingen ontwikkeld en als pilot aangeboden bij de opleiding Creative Media and Game Technologies/International Game Architecture and Design, die in de toekomst al dan niet opgenomen kunnen worden in het reguliere aanbod van de Sig-trainingen.

Buitenlandse studenten die aan NHTV komen studeren, vragen veelvuldig en een meer specifieke aandacht van de studentendecaan. Naast belemmeringen van persoonlijke aard, zoals het ontbreken van een sociale context, heimwee en financiële problemen, kan ook het werken in groepen voor buitenlandse studenten nieuw en verwarrend zijn en is extra begeleiding nodig. Het decanaat onderhoudt contact met de studentenvereniging Compass (inmiddels ESN) die een steeds belangrijkere verbindende rol speelt.

In 2015 is de Meldcode Huiselijk Geweld vastgesteld. Het decanaat is hierbij professioneel betrokken; twee decanen zijn als aandachtfunctionaris voor dit onderwerp benoemd.

Twee studentendecanen hebben dit jaar deel uitgemaakt van de toetsingscommissie Profileringsfonds; zij gaven advies bij de toekenning van de diverse beurzen.

Voor een verbetering van het topsportbeleid van studenten is er door het decanaat samenwerking gezocht met andere hogescholen en universiteiten, die alle de intentie hebben het Flexibel Onderwijs Topsport (FLOT) voor studenten toe te passen. Onderzocht wordt of aansluiting van NHTV wenselijk is.

6.5 NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep

Het loket voor klachten, bezwaar en beroep, het loket Rechtsbescherming, is vernieuwd. Studenten dienen digitaal hun klachten, bezwaar en beroep in via dit NHTV-loket. Dit loket maakt onderdeel uit van de ServiceDesk online. Er zijn meerdere instanties waar de student zijn klacht kan indienen:

- > de examencommissie van de opleiding waar het een klacht betreft over bijvoorbeeld de opzet van het onderwijs of een tentamen of een verzoek tot bijvoorbeeld vrijstelling
- > het College van Beroep voor de Examens (Cobex) als de student in beroep wil gaan tegen een beslissing van de examencommissie of van een examinator
- > de vertrouwenspersonen als er sprake is van ongewenst gedrag van een student of een medewerker

De student kan de klacht of anderszins mondeling toelichten bij de studentdecaan. De studentdecaan geeft dan een advies over het vervolg. Eén van de voorwaarden om gebruik te kunnen maken van het loket is dat de student aantoonbaar heeft geprobeerd de kwestie met direct betrokkene(n) bespreekbaar te maken en op te lossen. De student dient dit ook in het klachtenformulier aan te geven.

Klachten bij het College van Bestuur

Tijdens het verslagjaar zijn er drie klachten rechtstreeks bij het College van Bestuur ingediend en afgehandeld.

College van beroep voor de examens

In de tabellen is het aantal beroepszaken weergegeven dat tijdens het verslagjaar bij het College van beroep voor de examens is ontvangen. Ter vergelijking zijn voorgaande jaren in de tabel opgenomen. Ook is in deze tabellen het verloop van deze zaken opgenomen.

In 2015 werden in totaal 57 beroepschriften bij het College van beroep ingediend. Daarnaast is in 2015 eenmaal hoger beroep ingesteld bij het College van beroep voor het hoger onderwijs te Den Haag. Ten opzichte van 2014 is een lichte vermindering waarneembaar van het aantal zaken. In de gevallen waarin het College van beroep onbevoegd was om van het beroep kennis te mogen nemen is doorverwezen naar de bevoegde instanties.

Verloop van de beroepszaken in 2015 ten opzichte van de afgelopen jaren:

Jaar	Totaal	Onbevoegd (doorver- wezen)	Niet ontvan- kelijk	Geschied	Ingetrokken	Van rechtswege vervallen	Hoorzitting
2015	57*	8	7	20	11	4	7
2014	77	16	7	27	3	20	4
2013	45	12	1	18	5	3	6
2012	34		1	11	7	7	8
2011	36		0	19	12	2	3

* 3 beroepszaken zijn gesloten in januari 2016

Commissie vertrouwenspersonen

In 2015 zijn 28 meldingen bij de commissie vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen binnengekomen. Ter vergelijking: in 2014, 2013, 2012 en 2011 waren dit er achtereenvolgens 21, 18, 14 en 11. Van de 28 meldingen zijn er vijf door de externe vertrouwenspersoon van de commissie behandeld. Van deze vijf meldingen zijn er drie rechtstreeks bij de externe vertrouwenspersoon binnengekomen en twee via doorverwijzing door de interne vertrouwenspersoon. Geen van de genoemde meldingen heeft geleid tot een officiële klacht. In de onderstaande tabel is het type melding weergegeven.

Het aantal meldingen over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management / leidinggevende was aanleiding voor een gesprek tussen hoofd HR en de vertrouwenscommissie. Daarin is duidelijk geworden dat er geen vast patroon herkenbaar is. De klachten zijn door de organisatie opgepakt.

type melding	aantal
student over seksuele intimidatie door medestudent	2
student over intimiderend gedrag / pestgedrag door medestudent(en)	2
student over intimiderend gedrag door docent (verbale intimidatie en/of discriminatie)	2
student over onheus gedrag door leidinggevende stagebedrijf	1
student over seksuele intimidatie op stagebedrijf	1
student over onheus gedrag door docent	1
student over ongewenst gedrag / onheuse bejegening door management / leidinggevende	1
student over studie/werksfeer (gevoel van onveiligheid)	1
student over onheus gedrag door externe relatie	1
ouder van student over onheus gedrag door medestudent (gevoel van onveiligheid)	1
medewerker over werksfeer (gevoel van onveiligheid)	2
medewerker over ongewenst gedrag door student (verbale intimidatie)	1
medewerker over onheuse behandeling door collegae	2
medewerker over gedrag van collega jegens student	1
medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management / leidinggevende	8
medewerker over onheuse bejegening van collega door management / leidinggevende	1
totaal	28

7. Bedrijfsvoering

7.1 Human Resource Management

In lijn met de in 2014 gevolgde HRM koers hebben activiteiten zich gedurende het verslagjaar gericht op verdere ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid en professionalisering van medewerkers en het management. Daarnaast is er gekomen tot doorontwikkeling van de strategische personeelsplanning (SPP). Deze planning wordt van groot belang geacht voor het behalen van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen van de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid

Om als werkgever werknemers optimaal in staat te stellen het werk in goede gezondheid en met plezier te blijven doen, wordt in samenwerking met het management vorm gegeven aan duurzame inzetbaarheid. Gedurende het verslagjaar is deze samenwerking tussen de dienst HRM en het lijnmanagement geïntensiveerd. Dit heeft geleid tot een breed gedragen beleid met bijbehorende activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn loopbaan gerichte workshops, HRM informatie lunches, meeloopdagen, in- en externe stages en individueel loopbaanadvies. De investeringen die afgelopen jaren zijn gedaan gedurende de huidige strategische periode, wierpen in 2015 vruchten af. Er is sprake van een toegenomen bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid bij zowel de medewerker als het management.

Flexibilisering

Verandering in wet- en regelgeving maakt dat gedurende het verslagjaar veel aandacht is uitgegaan naar het zoeken naar mogelijkheden voor de inzet van flexibel personeel binnen de organisatie. De grillige ontwikkelingen op dit gebied zorgen voor een uitdaging in beleid en praktijk. De gewenste duidelijkheid vanuit de overheid is gedurende het verslagjaar nog niet verkregen en dat maakt dat naar een breed scala van oplossingen wordt gekeken. Naast het op een juiste manier inzetten van flexibel extern personeel is hierbij onder andere de flexibiliteit van de vaste formatie een belangrijk aandachtspunt. Aansluitend bij de activiteiten ter stimulering van de duurzame inzetbaarheid is gedurende het jaar tevens geïnvesteerd in een HR netwerk van verschillende (profit en non-profit) bedrijven om uitwisseling van personeel (beide kanten) mogelijk te maken.

Vitaliteit en gezondheid

Ten aanzien van de vitaliteit en gezondheid van medewerkers is het Arbo-jaarplan leidraad geweest voor investeringen. Er is op basis van de in 2014 gehouden risico-inventarisatie een plan van aanpak opgesteld en uitgevoerd. Hierbij is bijzondere aandacht besteed aan de risico's van beeldschermwerk en werkdruk. Tevens heeft een update van het gezondheidsbeleid plaatsgevonden waardoor rollen en taken rondom gezondheid en verzuim voor alle betrokken partijen helder zijn.

In 2015 heeft zowel een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) als een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) plaatsgevonden. De respons is op beide onderzoeken naar tevredenheid, te weten 73% (benchmark HBO 68%) voor het MTO en 36,5% (benchmark HBO 33,6%) voor het PMO. Belangrijke uitkomsten van het MTO waren: een gestegen algemene tevredenheid, hoge tevredenheid over de kwaliteit van het onderwijs, middelen en veiligheid, de direct leidinggevende en het werk en perspectief. Aandachtspunten uit het MTO lagen op het gebied van communicatie, samenwerking en de werk-privé balans. Binnen de teams is invulling gegeven aan verbeterplannen en bijbehorende acties.

De resultaten van het PMO zijn teruggekoppeld aan individuele medewerkers die vervolgens desgewenst zelf aan de slag gaan met een gezondheidsplan. NHTV-brede resultaten worden besproken in 2016. Tevens wordt dan het initiatief genomen om de gegevens uit verschillende metingen en onderzoeken te combineren om op metaniveau signalen te onderzoeken en tot effectieve lange termijn verbeteringen te komen.

Professionalisering



Met het ministerie van OCW is de prestatieafspraken gemaakt dat per 31 december de professionaliteitsscan is ontwikkeld en uitgevoerd, waarbij een koppeling wordt gemaakt met de kennisrollen. Deze scan voor het onderwijzend personeel is in 2014 uitgevoerd. Naast de managementinformatie die reeds beschikbaar was over het opleidingsniveau, taalvaardigheid Engels en bewijs van didactische bekwaamheid, biedt de inventarisatie inzicht in de docentbekwaamheid ten aanzien van E-learning, onderzoek en cross-culturele sensitiviteit. Hiermee is een directe koppeling tot

stand gebracht tussen de strategische thema's en de ontwikkeling van de individuele docent. Op basis van de scan zijn in de HRM-gesprekken ontwikkelingsafspraken gemaakt. Tijdens het verslagjaar is verder invulling gegeven aan deze ontwikkelafspraken conform het professionaliseringsplan. Investerings in professionaliseringsactiviteiten door docenten zijn met name gedaan op het gebied van E-learning en E-didactiek. Dit geldt voor zowel nieuwe als zittende docenten. Daarnaast is er, in lijn met het strategisch plan, geïnvesteerd in algemene didactische vaardigheid, taalvaardigheid Engels, crossculturele sensitiviteit en onderzoeksvaardigheid.

Voor de medewerkers in ondersteunende functies hebben professionaliseringsactiviteiten zich met name gericht op taalvaardigheid Engels en adviesvaardigheden.

Tijdens het verslagjaar is voor de tweede keer een Talent Programma uitgevoerd. De groep deelnemers kent een diverse samenstelling en werkt vanuit verschillende perspectieven aan bottom-up organisatie-ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. De deelnemers hebben hun eindresultaten gepresenteerd en overgedragen aan het management.

Management Development

De directeuren van de academies hebben afgelopen jaar allen het initiatief genomen om te komen tot verdere teambuilding binnen het eigen managementteam. Dit proces van maatwerk kent binnen iedere academie een eigen dynamiek en heeft op verschillende plekken soms ook gezorgd voor een nieuwe samenstelling van het managementteam.

Administratie

In de digitalisering van de administratie zijn in het verslagjaar stappen gezet: de overstap is gemaakt naar digitaal declareren, in nauwe samenwerking tussen de centrale en decentrale ondersteuning is een aantal HR processen in kaart gebracht en geoptimaliseerd en zijn pilots gestart op het gebied van Management Self Service. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor een drietal pilots op het gebied van Performance Management; de digitalisering van de HRM gesprekken.

HR Proffie

Het management en de dienst HRM geven samen uitvoering aan Human Resources Management. Deze samenwerking heeft in de afgelopen jaren geleid tot een vernieuwende, vooruitstrevende HRM praktijk die in de vakwereld is opgemerkt. NHTV heeft een nominatie mogen ontvangen voor de HR Proffie en uiteindelijk heeft deze nominatie geresulteerd in een tweede prijs.

7.2 Kengetallen personeel

De ontwikkeling van het personeelsbestand in 2015 en de invulling van de hierboven beschreven aandachtsgebieden binnen het HRM beleidskader zijn weergegeven in onderstaande kengetallen. De cijfers die in de tabellen tussen haakjes staan, betreffen cijfers van het voorgaand verslagjaar.

Algemene kengetallen

Op 31 december 2015 waren 760 medewerkers in dienst met een totale omvang van 610,2 fte's. Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2014 met 38 (32,7 fte's) toegenomen. De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2014 nauwelijks gewijzigd. 40% van de medewerkers heeft een fulltime en 60% een parttime dienstverband.

Aantal medewerkers en fte's

	Medewerkers		Fte's		Gemiddelde omvang
	Aantal	%	Aantal	%	In fte's
Totaal	760 (722)		610,2 (577,5)		0,80 (0,80)
Mannen	337 (332)	44,3% (46,0%)	294,7 (288,2)	48,3% (49,9%)	0,87 (0,87)
Vrouwen	423 (390)	55,7% (54,0%)	315,5 (289,3)	51,7% (50,1%)	0,75 (0,74)

Verdeling vast/tijdelijk

Eind 2015 had 79,2% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 479,9 fte's (78,6%). Dit is procentueel een kleine daling ten opzichte van eind 2014 door de instroom van nieuwe medewerkers.

Verdeling vast / tijdelijk

	Medewerkers		Fte's	
	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	760		610,2	
Onbepaalde tijd	602 (583)	79,2% (80,7%)	479,9 (465,1)	78,6% (80,5%)
Bepaalde tijd	158 (139)	20,8% (19,3%)	130,3 (112,4)	21,4% (19,5%)

Participatiebanen

In 2024 dienen binnen NHTV 24 participatiebanen gerealiseerd te zijn. Eind 2015 zijn er drie participatiebanen ingevuld. Hiermee is de doelstelling voor 2015 bereikt.

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

PRESTATIE
AFSPRAAK

Het aandeel van het primair proces is gestegen ten opzichte van 2014 en is 67,1%. Het aandeel van het managementproces en bedrijfsvoeringsproces gezamenlijk bedraagt 32,9%. Wanneer de participatiebanen niet worden meegeteld, bedraagt dit percentage 32,6%. Hiermee heeft NHTV de prestatieafpraak gerealiseerd (maximaal 33,3%).

Aantal medewerkers en fte's per proces

	Aantal fte's			
	Aantal	%	Aantal	%
Primair proces	409,6 (379,5)		67,1% (65,7%)	
P-OP		297,7 (280,8)		48,8% (48,6%)
P-OBP		94,0 (80,7)		15,4% (14,0%)
P-MT		17,9 (18,1)		2,9% (3,1%)
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	186,8 (183,2)		30,6% (31,7%)	
Managementproces (M-MT)	13,8 (14,8)		2,3% (2,6%)	
	610,2 (577,5)			

Ratio's

Doordat het aantal fte's meer dan evenredig is gegroeid dan het aantal studenten, vindt een daling van de student-medewerker ratio plaats.

Ratio's

	Aantal	Ratio
Aantal studenten ¹ ³	7692	
Student-medewerker ratio		12,6 (13,5)
Student-docent ratio		25,8 (27,7)
Student-medewerker ratio primair proces ²		18,8 (20,5)

¹ Peildatum 01-10-2015

² P-OP, P-OBP en P-MT

³ Alle ingeschreven studenten (dus inclusief masterstudenten en studenten WO bachelor)

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 110 medewerkers in dienst getreden en van 72 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2014 was dit resp. 102 en 57. Van 10 medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met pensionering. Voor 20 medewerkers betrof het een beëindiging van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De overige beëindigde arbeidsovereenkomsten waren voor bepaalde tijd.

In- en uitstroom

	31-12-2014	Bij: indienst-tredingen in 2015	Af: Uitdienst-tredingen in 2015	31-12-2015
Mannen	332	46	41	337
Vrouwen	390	64	31	423
Totaal	722	110	72	760

In het verslagjaar zijn 68 medewerkers van functie(niveau) gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. 15 medewerkers zijn doorgestroomd naar een ander organisatieonderdeel. In 2014 waren dit er 37. Tevens worden 27 medewerkers (10,6 fte) vanuit hun academie of dienst volledig of gedeeltelijk ingezet op een NHTV-breed strategisch project. In de tabellen 1a en 1b van bijlage 4 is de doorstroom tussen personeelscategorieën en organisatieonderdelen weergegeven.

Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 9,3 jaar, een daling van 0,2 jaar ten opzichte van eind 2014. Deze daling is met name veroorzaakt door het relatief grote aantal nieuwe indiensttredingen.

Duur dienstverband

	Aantal personen	
minder dan 2 jaar	172	22,6% (16,5%)
2 t/m 4 jaar	68	9,0% (11,4%)
5 t/m 9 jaar	210	27,6% (31,3%)
10 t/m 14 jaar	150	19,7% (21,0%)
15 jaar of meer	160	21,1% (19,8%)
Totaal	760	

Leeftijdsofbouw

De gemiddelde leeftijd is ongewijzigd ten opzichte van 2014 en was aan het einde van het verslagjaar 45,0 jaar. De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 46,9 jaar hoger dan bij de vrouwen (43,5 jaar). In bijlage 4 is de verdeling over leeftijdscategorieën en de ontwikkeling van de gemiddelde leeftijd weergegeven.

Medewerkers en fte's per functieschaal

Bij de meeste functieschalen zijn in het verslagjaar geen opvallende wijzigingen in de aantallen medewerkers en fte's zichtbaar ten opzichte van 2014. De grootste verschillen zijn terug te vinden in de functieschalen 7, 8, 11 en 12 (de verschillen in aantal fte's zijn resp. -1,1%, +1,8%, +1,6% en -1,5%). Ten aanzien van de onderwijsfuncties is een kleine relatieve stijging te zien ten opzichte van 2014 in de schalen 10/11, door het aannemen van nieuwe docenten. Schaal 12 en 13 en hoger is daarentegen wat gedaald.

Flexibele arbeidsovereenkomsten

NHTV maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de cao-HBO zijn gedefinieerd. Eind 2015 was 21,4% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 130,3 fte's, een stijging ten opzichte van eind 2014 (112,4 fte's, 19,5%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 119 fte's (19,5%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 11,3 fte's (1,9%) tijdelijke uitbreidingen.

Min-max contracten en nul-uren contracten

NHTV heeft in het verslagjaar geen gebruikgemaakt van min-max contracten en nul-uren contracten.

Inhuur op basis van detachering en overeenkomst van opdracht en incidentele inhuur

In het verslagjaar is gebruikgemaakt van de inhuur van derden middels detacheringsovereenkomsten en overeenkomsten van opdracht. De totale omvang van deze overeenkomsten ten laste van het verslagjaar bedroeg 5,9 fte's, een bedrag vertegenwoordigend van € 839.153. Tevens heeft voor € 178.344 (1,3 fte's) inzet plaatsgevonden op basis van overeenkomsten overlopend uit het voorgaande boekjaar. In aanvulling hierop heeft inhuur van derden plaatsgevonden op basis van overeengekomen offertes ten behoeve van projecten voor in totaal € 687.026. Daarnaast is in het verslagjaar gebruikgemaakt van de incidentele inzet van gastdocenten en geïmmitteerden voor in totaal € 363.704.

Stagiairs

In het verslagjaar hebben in totaal 152 studenten, met een omvang van 142 fte's, stage gelopen bij NHTV. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 55 stagiairs actief.

Stagiairs				
	Aantal		Fte's	
Aantal stagiairs op 01-01-2015	50		46,6	
Bij: nieuwe stagiairs in 2015	102		95,8	
		152		142,4
Af: in 2015 geëindigde stages		97		92,0
Aantal stagiairs op 31-12-2015		55		50,4

Verlofvormen

In het verslagjaar maakten in totaal 35 medewerkers gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP). Eind 2015 waren dat er nog 20. De totale omvang van het SOP-verlof bedroeg aan het einde van het jaar 3,1 fte's. 8 medewerkers zijn overgestapt van SOP naar de regeling Werkijdvermindering Senioren (WS). In totaal hebben in 2015 12 medewerkers gebruikgemaakt van WS. Eind 2015 bedroeg de omvang van het WS-verlof 1,5 fte's.

Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen bedraagt 38. Eind 2015 hadden nog 24 medewerkers geheel of gedeeltelijk ouderschapsverlof met een totale omvang van 3,9 fte's.

In het verslagjaar hebben 13 medewerkers onbetaald verlof opgenomen. Aan het einde van het jaar bedroeg de totale omvang van het onbetaald verlof 5,1 fte's.

Verlofvormen					
	1-1-2015	bij	af	31-12-2015	Omvang eind 2015
SOP	34	1	15	20	3,1 fte's
WS		11	1	10	1,5 fte's
ouderschapsverlof	28	10	14	24	3,9 fte's
onbetaald verlof	8	5	6	7	5,1 fte's

Opleidingsniveau

PRESTATIE
AFSPRAAK

Op 31 december 2015 beschikte 82% van het docerend personeel (P-OP en P-MT) in loondienst van NHTV over een master degree of PhD. Ondanks dat het percentage zich positief heeft ontwikkeld, is de ambitieuze prestatieafpraak met het ministerie niet volledig gerealiseerd. In totaal hebben vanaf het formuleren van de prestatieafpraak 30 docenten hun master degree behaald. Een groep van 19 docenten is nog bezig met de masteropleiding en een aantal medewerkers zonder master degree gaat de komende jaren met pensioen. Hiermee zal het aandeel docenten met een master degree naar 88% gaan. Het percentage PhD kandidaten is gedaald van 8% (30 medewerkers) naar 7% (28 medewerkers), omdat medewerkers hun PhD hebben behaald. Het percentage PhD holders is hiermee 11%.

Opleidingsniveau			
	P-OP	P-MT	Totaal
Percentage Master	64%	68%	64% (62%)
Percentage PhD candidates	7%	5%	7% (8%)
Percentage PhD holders	11%	16%	11% (11%)
Totaal percentage master of hoger	82%	89%	82% (81%)
Percentage Master candidates	5%	5%	5%

Afgelopen jaren zijn meer docenten (36) ingestroomd zonder master dan uitgestroomd (26). NHTV acht de deskundigheid en betrokkenheid van de docenten van cruciaal belang voor de kwaliteit van het onderwijs en de kennisontwikkeling. Het is steeds een uitdaging om (internationale) specialisten aan NHTV te binden, zeker in de afgelopen twee jaar waarin is geïnvesteerd in uitbreiding van het aantal docenten. Met de kwaliteit van het onderwijs in het oog, is ervoor gekozen een aantal specialisten als docent-trainees aan te nemen. Zij beschikken over de benodigde specialistische kennis, hebben ruime ervaring in de beroepspraktijk en beschikken over het vermogen om hiermee bij te dragen aan het onderwijs, maar beschikken nog niet altijd over een master degree of didactische bekwaamheid. Ook is

in een aantal vakgebieden waarin NHTV onderwijs biedt, het aandeel masteropgeleiden op de arbeidsmarkt relatief beperkt (bijvoorbeeld logistiek, digital entertainment, hotelsector). NHTV investeert in opleidingstrajecten voor deze medewerkers.

Het voltooien van een masteropleiding blijkt vaak voor een grote belasting te zorgen bij docenten. Slechts een enkeling rondt de opleiding af binnen de nominale studieduur. Een aantal is voortijdig gestopt met de opleiding. Van de 19 docenten die nu nog bezig zijn met de masteropleiding, was van 10 de verwachting dat zij deze vóór 31 december 2015 zouden afronden. Tevens zijn docenten gefaseerd gestart met de masteropleiding, om de invloed op de rest van het team en het onderwijsproces te beperken. Hierdoor is het aantal docenten dat succesvol hun masteropleiding heeft afgerond lager uitgekomen dan verwacht. NHTV heeft hierop gaandeweg ingespeeld door de docenten die bezig zijn of nog starten met hun masteropleiding beter te faciliteren. Het effect hiervan zal in de komende jaren zichtbaar worden.

In onderstaande tabel wordt de ontwikkeling van het percentage docenten met minimaal een masteropleiding weergegeven. Vervolgens wordt nader toegelicht welke factoren op deze ontwikkeling van invloed zijn geweest.

	2012		2013		2014		2015	
Aantal P-OP/P-MT minimaal master 1 januari*	74,4%	253	77,9%	271	81,0%	281	80,9%	296
Effect uitstroom**		-14		-20		-23		-30
Effect instroom**		23		20		33		46
Effect opleiding		10		10		5		5
Controle dossiers***		-1		0		0		-2
Aantal P-OP/P-MT minimaal master 31 december		271		281		296		315
Totaal aantal P-OP/P-MT		348		347		366		384
% P-OP/P-MT minimaal master 31 december	77,9%		81,0%		80,9%		82,0%	

* Voor 2012 betreft dit 0-meting prestatieafpraak op 31-3-2012

** Betreft in- en uitstroom als docent. Dit bevat ook medewerkers die instromen vanuit of uitstromen naar een andere functie binnen NHTV.

*** Betreft correctie registratie.

Van de zittende groep docenten zonder master degree is in een aantal gevallen in overleg met de medewerker besloten geen masteropleiding te gaan volgen. Ten eerste om redenen wat betreft leeftijd, wat uiteraard geen criterium is geweest voor NHTV, maar voor de medewerker soms wel een rol speelt. De keuze van de medewerker om geen master meer te volgen is dan gerespecteerd. 13 medewerkers zonder master degree (19%) zijn 60 jaar of ouder, terwijl NHTV-totaal slechts 8% van de medewerkers tot deze leeftijdsgroep behoort. Ten tweede speelt de aanstellingsomvang een rol; 9 docenten hebben een aanstelling van 0,5 fte of minder. Zij hebben vaak een dienstverband elders of een eigen bedrijf naast hun werkzaamheden voor NHTV. Deze link met de beroepspraktijk is van grote waarde voor het primair proces. Het is echter niet realistisch om van deze docenten te verwachten dat zij naast hun docenttaken en werkzaamheden elders een masteropleiding volgen.

Gesprekkencyclus

In 2015 is een groot aantal medewerkers ingestroomd, waarmee in het verslagjaar nog geen beoordelingsgesprek kon worden gevoerd. Met 84% van de medewerkers die vóór 1 april 2015 zijn ingestroomd is een beoordelingsgesprek gevoerd en geregistreerd. Dit is een stijging ten opzichte van 2014 toen dit nog 78% was. Hierbij wordt opgemerkt dat voor een aantal (zeer) kleine aanstellingen geen volledige cyclus wordt doorlopen. Tevens is een aantal gesprekken wel gevoerd, maar niet als zodanig geregistreerd. Op korte termijn zal de registratie van de gesprekkencyclus verder worden geoptimaliseerd door digitalisering met ingebruikname van Performance Management.

Functiegebouw

In 2015 hebben nauwelijks wijzigingen in het functiegebouw plaatsgevonden, waardoor er geen formele actualisering heeft plaatsgevonden. In 2016 zal een update worden voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad. Tabel 3 in bijlage 4 geeft het functiegebouw 2015 weer, inclusief de bezetting op de verschillende functies.

Kennisrollen

NHTV heeft ervoor gekozen om aan iedere docent en docent/MT-lid met een aanstellingsomvang van tenminste 0,7 fte, met uitzondering van docent trainees en taaldocenten, een kennisrol toe te kennen. Daarnaast kan op academieniveau worden besloten om ook aan overige docenten een kennisrol toe te

kennen. Het toekennen van kennisrollen geschiedt in principe per studiejaar. Ultimo 2015 waren de geregistreerde kennisrollen als volgt verdeeld.

Kennisrollen docenten en MT-leden

	Medewerkers met een omvang $\geq 0,7$ fte		Medewerkers met een omvang $< 0,7$ fte	
	Aantal	Fte's	Aantal	Fte's
Rol 1 (onderwijsgebonden onderzoek)	114	106,8	29	13,7
Rol 2 (consultancy en ontwikkeling)	87	78,8	9	4,6
Rol 3 (praktijkgericht onderzoek)	45	42,1	5	1,5
Rol 4 (wetenschappelijk onderzoek)	24	23,1	1	0,6
Geen rol (taaldocent/docent trainee)	26	22,6	41	18,8
Niet bekend	3	3		
Totaal	299	276,4	85	39,2

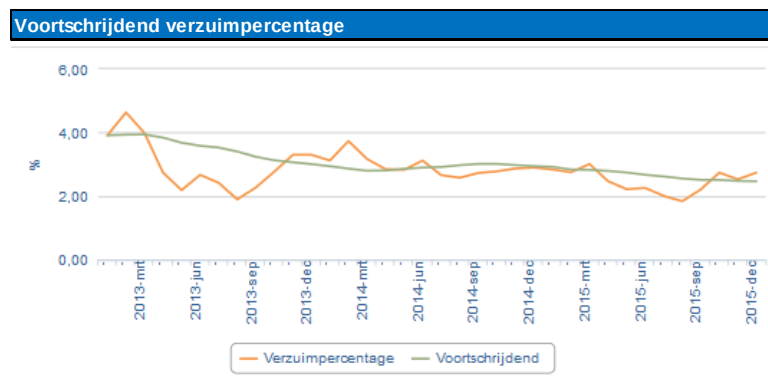
Arbeidsmarkttoelage

Eind 2014 ontvingen 17 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Voor twee medewerkers is de arbeidsmarkttoelage beëindigd vanwege uitdiensttreding en onbetaald verlof. Er zijn 17 nieuwe arbeidsmarkttoelages toegekend waardoor ultimo 2015 32 medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvingen. Het gaat hierbij in veel gevallen om getalenteerde docent-trainees die NHTV graag aan zich wil binden vanwege hun specifieke kennis en praktijkervaring. Met hen worden ontwikkelafspraken gemaakt, zodat zij uiteindelijk als docent kunnen worden ingeschaald.

Verzuim

Het verzuimpercentage blijft afnemen. Het verzuimpercentage bedraagt over het verslagjaar 2,5%, een daling ten opzichte van 2014 (verzuimpercentage was toen 2,9%). Het verzuimpercentage voor de gehele HBO-sector over het verslagjaar is nog niet bekend. Over 2014 was het verzuim voor de HBO-sector 4,2%. NHTV blijft hiermee ruim onder het verzuimpercentage in de sector.

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het verzuimpercentage sinds januari 2013 weergegeven.



De verzuimfrequentie komt in het verslagjaar uit op 0,74, evenals in 2014. De verzuimfrequentie in de HBO-sector bedroeg in 2014 0,78. Ook ten opzichte hiervan laat de verzuimfrequentie bij NHTV een gunstig beeld zien.

Het percentage medewerkers dat geen enkele keer heeft verzuimd in een periode van 12 maanden is van 56% gestegen naar 58%. Het frequent verzuim, medewerkers die in een periode van 12 maanden ten minste 3 keer verzuimen, is ten opzichte van 2014 nagenoeg ongewijzigd met 9%. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van het aantal ziekmeldingen per medewerker.

Openbaar vervoerplan

Het beleid met betrekking tot het vervoer van medewerkers is tijdens het verslagjaar gecontinueerd. 81 medewerkers hadden in 2015 de beschikking over een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. De helft van de medewerkers die binnen tien kilometer van hun werkplek wonen ontving een fietsvergoeding voor woon-werkverkeer. Dit waren 176 medewerkers. In totaal zijn in 2015 5.943 reisbewegingen uitgevoerd

met gebruik van de NS business card voor dienstreizen. De business cards kunnen worden gebruikt voor bijna alle vormen van openbaar vervoer en diverse zogenaamde deur-tot-deur diensten zoals de OV-fiets, fietsenstalling en Q-park. Op dit moment wordt gewerkt aan een nieuw mobiliteitsplan in het kader van de campusontwikkeling.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 988.963) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten voor professionalisering. Dit betreft kosten voor scholing (college- en lesgeelden), cursussen en seminars. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.088.407 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 23% meer dan in 2014 en 110% van het budget.

Indien medewerkers een masteropleiding of een promotietraject volgen, ontvangen zij daarvoor studieverlof. Tijdens het verslagjaar volgden 48 medewerkers een studie waarvoor zij gebruik hebben gemaakt van studieverlof. Dit omvat een tijdsinvestering van in totaal 10,8 fte's. In het verslagjaar heeft NHTV € 127.035 ontvangen vanuit de lerarenbeurs ten behoeve van de financiering van betaald verlof voor het volgen van een masteropleiding.

NHTV heeft het basisrecht in uren voor professionalisering volgens de cao aangevuld met dezelfde hoeveelheid uren, waardoor fors meer wordt geïnvesteerd dan de cao-afspraken van 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 988.963). De beschikbaar gestelde tijd vormt een totaal van 34 fte's en € 2.373.800.

Kennisonwikkeling en scholing		
Studiekosten	Gerealiseerd	Bestedingsafpraak
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	€ 1.088.407	
Budget NHTV CAO-afspraken out-of-pocket costs		€ 988.963
Verschil realisatie tov bestedingsafpraak		€ 99.444

Uren	Gerealiseerd	Bestedingsafpraak
Studieverlof	€ 753.200	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	€ 2.373.840	
Budget NHTV CAO-afspraken basisrecht in uren		€ 988.963
Lerarenbeurs		€ 127.035
Verschil realisatie tov bestedingsafpraak		€ 2.011.042

Besteding Decentrale arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Het beschikbare budget voor DAM is voor 2015 vastgesteld op € 464.813. Dit is gebaseerd op de nieuwe berekeningssystematiek conform de cao-HBO 2014-2016. Er vindt geen overheveling van het SOP-budget meer plaats, aangezien deze regeling is vervallen. Het beschikbare budget wordt verminderd met de overschrijding van 2014 (€ 7.548). Het totaal beschikbare bedrag bedraagt € 457.265.

Overeenkomstig de afspraak met de vakorganisatie is hierop een bedrag van € 51.230 in mindering gebracht, zijnde 1/3 deel van de overschrijding van het budget in 2012. Per saldo resteert derhalve een budget van € 406.035.

De volgende uitgaven hebben ten laste van de DAM plaatsgevonden:

- > De bijdrage voor kinderopvang is uitgekomen op € 138.351, hoger dan in 2014 als gevolg van de gestegen loonsom.
- > De kosten voor de IPAP-verzekering zijn gestegen en komen voorlopig uit op € 86.727. De definitieve afrekening over 2015 wordt pas in de loop van 2016 ontvangen.
- > De totale reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer bedroeg in het verslagjaar € 380.710. Hiervan komt een bedrag van € 214.302 ten laste van DAM.
- > De werkgeversbijdrage in de pensioenpremie over ouderschapsverlof bevat alleen de premie van de overeenkomsten die al vóór 1 juli 2014 liepen. Hierdoor is deze verder afgenomen tot € 10.096.
- > In 2015 is er weer gestart met fruitvoorziening voor medewerkers. De kosten hiervoor bedroegen € 6.910.

De resulterende overschrijding op de DAM van € 50.351 zal ten laste worden gebracht van de exploitatie in 2015.

7.3 Huisvesting en facilitaire zaken

NHTV Campus

Het jaar 2015 heeft vooral in het teken gestaan van het ontwerp van de NHTV Campus. Aan het begin van het jaar kon opdracht worden verstrekt aan Architectenbureau Inbo/Culd voor het maken van een integraal ontwerp voor de drie gebouwen op de nieuwe campus en voor het daarbij behorende terrein.

Met behulp van een aantal Campus Lab sessies, waarvoor alle studenten en medewerkers werden uitgenodigd, hebben de architecten input verzameld over de thema's campusterrein, indeling van de gebouwen en het gewenste interieur. Daarnaast is met werkgroepen uit de academies en diensten ook specifiek gesproken over de wensen van de diverse afdelingen op deze thema's.

In juni 2015 kon een definitief vlekkenplan voor alle gebouwen worden vastgesteld, waarna in september een akkoord werd gegeven op het Voorlopig Ontwerp (VO). Bij gelegenheid van de afronding van het VO is een Road Show georganiseerd waarbij op de vier huidige NHTV-onderwijslocaties presentaties zijn gegeven om het ontwerp toe te lichten en de reacties hierop te peilen. In oktober 2015 is vervolgens gestart met de fase voor het Definitief Ontwerp dat vermoedelijk in maart 2016 zal zijn afgerond.

Het ontwerpproces is van nabij gevolgd door studenten die door de jaren heen door middel van een 'making of' movie het verhaal van het ontwikkelen en realiseren van de campus vastleggen. Daarnaast hebben studenten van de minor 'Change Management' in onderlinge concurrentie gewerkt aan het meest interessante veranderplan om de transitie van een decentrale hogeschool met veel eigenheid voor academies en locaties naar een gezamenlijke community waar thema's als ontmoeten en delen centraal zullen staan.

In het jaar 2015 is intensief samengewerkt met de gemeente Breda op basis van een hiertoe opgestelde samenwerkingsovereenkomst. Daarbij is met name gesproken over de ontsluiting van de campus, de parkeervoorzieningen, flora en fauna en de procedure om te komen tot een omgevingsvergunning. Ook zijn twee bijeenkomsten georganiseerd met een klankbordgroep uit de wijk Brabantpark om toelichting te geven op de ontwikkelingen. Daarbij is geïnventariseerd wat de toegevoegde waarde kan zijn van de NHTV Campus voor de wijkbewoners en overige burgers en bezoekers van de stad Breda.

Ten behoeve van de wens om een sportzaal met aanvullende sport- en recreatie faciliteiten in de buitenlucht in te richten is in 2015 gesproken met BRESS (Bredase Studenten Sport) om met hen samen een programma en daarbij behorende faciliteiten uit te werken. Daarnaast heeft het projectteam het onderzoek naar mogelijke logeerfaciliteiten op de campus voor internationale studenten verder uitgediept in afstemming met initiatieven voor studentenhuysvesting in de stad Breda. Er is daarnaast gewerkt aan de financiering van het campusproject uitgaande van een combinatie van inbreng van eigen gelden, schatkistbankieren en hypothecaire leningen bij een of meerdere gerenommeerde banken.

Huidige huisvesting

NHTV-gebouwen	aantal m ²	eigendom/huur
Mgr. Hopmansstraat 1 (N-gebouw)	15.063 m ²	eigendom NHTV
Mgr. Hopmansstraat 15 (H-gebouw)	3.773 m ²	eigendom NHTV
Sibeliusslaan 13 (S-gebouw)	5.782 m ²	eigendom NHTV
Archimedesstraat 17 (A+C-gebouw)	7.400 m ²	gehuurd van Allee Wonen
Claudius Prinsenlaan 12 (G-gebouw)	5.130 m ²	gehuurd van de Gemeente Breda
Mgr. Hopmansstraat 4	229 m ²	gehuurd van congregatie Alles voor Allen
Leerfabriek KVL Almijstraat 14, Oisterwijk	32 m ²	gehuurd van Stichting Midpoint House of Leisure
Totaal	37.377 m²	

Duurzaamheid en veiligheid

Tijdens het verslagjaar is er (gecorrigeerd naar de graaddagen) een geringe afname in het totale energieverbruik bereikt. In het hoofdgebouw Mgr. Hopmansstraat 1 is het energiegebruik toegenomen. In afwachting van de campusontwikkeling wordt er weinig in energiebesparende gebouw gebonden maatregelen geïnvesteerd. Naar verwachting blijft het gebouw gebonden energieverbruik de komende periodes min of meer gelijk.

Tijdens het verslagjaar hebben zich geen incidenten voorgedaan als gevolg van mogelijk onveilige situaties in de werkomgeving. Er heeft een ontruiming plaatsgevonden vanwege uitval van alle elektriciteit in hoofdgebouw Mgr. Hopmansstraat 1.

7.4 Informatiemanagement en ICT

In het verslagjaar is het mogelijk gemaakt dat studenten hun rooster in hun elektronische agenda kunnen importeren. Hierdoor hebben ze via hun smartphone inzage in hun rooster.

Voor de ondersteuning van de kennisontwikkeling zijn meerdere onderzoeksapplicaties in gebruik genomen waaronder Qualtrix (surveys) and Amos (modelling).

Op technisch vlak is ervoor gezorgd dat bezoekers (studenten en niet studenten) veel sneller toegang kunnen krijgen tot het netwerk. Vanwege de explosieve groei van het internetgebruik de afgelopen anderhalf jaar was een knelpunt ontstaan, dat inmiddels structureel is opgelost.

8. Financiën

8.1 Financieel beleid

Uitgangspunten voor het financieel beleid zijn het strategisch plan Knowledge@work 2013-2017 en de prestatieafspraken die met het ministerie van OCW zijn gemaakt voor de periode 2013 tot en met 2015. Voor 2016 zijn interne prestatieafspraken vastgesteld. Het financieel beleid is steeds gericht op een gezonde financiële huishouding, waarbij zoveel mogelijk middelen beschikbaar zijn voor het primaire proces met een goede balans tussen de staande organisatie en investeringen voor de toekomst. De uitvoering van het beleid en de realisatie van de strategie gebeuren efficiënt en effectief binnen de beschikbare huidige en toekomstige financiële ruimte.

Om de realisatie van de strategie te borgen en te kunnen monitoren zijn de strategische doelstellingen vastgesteld waaraan prestatie-indicatoren zijn gekoppeld. Het College van Bestuur en het management van de academies en diensten komen jaarlijks overeen welke bijdrage de organisatorische eenheden leveren. Dit leidt tot kwalitatieve en kwantitatieve afspraken, vastgelegd in managementcontracten, die hun financiële vertaling vinden in de onderliggende begrotingen. De academies en diensten moeten een sluitende begroting realiseren. De voortgang van deze afspraken wordt als onderdeel van de planning & control cyclus door middel van tweemaandelijks managementrapportages en periodieke besprekingen met het College van Bestuur gemonitord.

8.2 Resultaat 2015

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2015	Begroting 2015	Afwijking		Realisatie 2015	Realisatie 2014	Afwijking	
	€	€	€	%	€	€	€	%
Rijksbijdragen OCW	45.558	43.842	1.716	4%	45.558	43.666	1.892	4%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.863	2.432	569-	-23%	1.863	1.892	29-	-2%
College-, cursus-, les- en examengelden	14.829	14.281	548	4%	14.829	14.251	578	4%
Baten werk in opdracht van derden	1.554	1.918	364-	-19%	1.554	662	892	135%
Overige baten	3.316	3.546	230-	-6%	3.316	1.768	1.549	88%
Totaal baten	67.121	66.018	1.103	2%	67.121	62.237	4.884	8%
Personeelslasten	48.316	49.047	731-	-1%	48.316	44.506	3.810	9%
Afschrijvingen	2.876	2.833	43	2%	2.876	3.004	128-	-4%
Huisvestingslasten	4.007	3.552	455	13%	4.007	3.768	239	6%
Overige instellingslasten	11.347	10.750	597	6%	11.347	7.634	3.713	49%
Totaal lasten	66.546	66.182	364	1%	66.546	58.913	7.634	13%
Saldo baten en lasten	575	164-	739	-451%	575	3.324	2.749-	-83%
Financiële baten en lasten	58	147	89-	-61%	58	80	22-	-28%
Resultaat voor bestemming	633	17-	650	-3916%	633	3.405	2.772-	-81%

In de begroting 2015 is uitgegaan van een negatief resultaat van - € 17. Dit negatieve resultaat is begroot bij NHTV Business BV, dat in de opstartfase verkeert. Het begroot resultaat bij de stichting bedraagt nihil. Het verschil in begroot resultaat ten opzichte van begroting 2014 (€ 922) houdt ten eerste verband met hogere investeringen om gericht uitvoering te geven aan de accenten die zijn opgenomen in het strategisch plan 2013-2017. Ten tweede zijn in de begroting 2015 meer middelen ingezet voor belangrijke thema's zoals onderwijskwaliteit en onderwijsgebonden onderzoek, in het licht van de afspraken met het ministerie van OCW met betrekking tot de invoering van de Wet Studievoorschot. Ten derde zijn in 2015 de eerste lasten ten aanzien van de campusontwikkeling begroot (€ 1.963). Het uiteindelijke exploitatieresultaat van NHTV over 2015 bedraagt € 633 en is daarmee € 650 positiever dan de begroting. De afwijking ten opzichte van de begroting is het saldo van € 1.103 hogere baten, € 364 hogere lasten en een lager saldo financiële baten en lasten van € 89.

De positieve afwijking in het resultaat 2015 ten opzichte van de begroting (+ € 650) wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat de rijksbijdrage 2015 hoger is dan begroot (+ € 1.716) als gevolg van een positieve bijstelling van de bekostigingstarieven per student. Deze stijging hangt samen met de, alsnog toegekende, gedeeltelijke compensatie van de gestegen werkgeverslasten vanuit de Loonruimteovereenkomst.

In 2016 wordt de voornoemde extra investering in het onderwijs, vanuit het strategisch plan 2013-2017 en in verband met de invoering van de Wet Studievoorschot, doorgezet. Dit blijkt uit het negatief begrote resultaat voor 2016 op niveau van de stichting van - € 500. Daarnaast is een deel (€ 98) van het positieve resultaat 2015 bestemd in de reserve voor implementatie strategie.

Het aanhouden van reserves blijft van belang vanwege (onzekere) externe ontwikkelingen met betrekking tot de rijksbijdrage aan het hoger onderwijs, de onzekere financieringsstromen uit tweede en derde geldstroom, de gewenste investering in huisvesting, en het kunnen (blijven) realiseren van ambities en het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek binnen NHTV. Derhalve is een aanzienlijk deel van het positieve resultaat 2015 bestemd in de reserve voor toekomstige huisvesting.

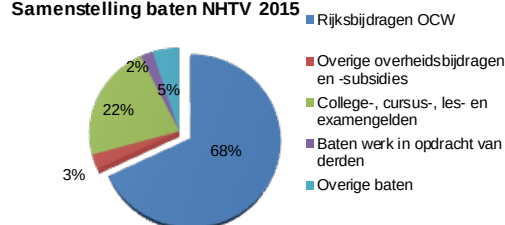
Toelichting baten en lasten

Baten

In de jaarrekening is bij de verschillende categorieën baten en lasten een toelichting opgenomen voor significante afwijkingen ten opzichte van begroting en/of voorgaand jaar. Op deze plaats wordt stilgestaan bij de analyse op hoofdlijnen.

Baten (x € 1.000)	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Afwijking €	%
Rijksbijdragen OCW	45.558	43.842	1.716	4%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.863	2.432	569-	-23%
College-, cursus-, les- en examengelden	14.829	14.281	548	4%
Baten werk in opdracht van derden	1.554	1.918	364-	-19%
Overige baten	3.316	3.546	230-	-6%
Totaal baten	67.121	66.018	1.103	2%

Samenstelling baten NHTV 2015



93% van de baten bestaat uit rijksbijdrage OCW en opbrengst collegegelden. De overige 7% vloeit voort uit tweede- en derdegeldstroomactiviteiten en overige opbrengsten.

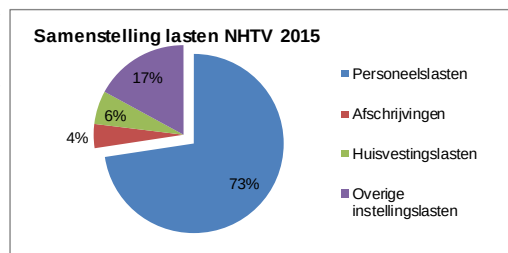
De stijging in de post Rijksbijdragen OCW ten opzichte van de begroting 2015 is te verklaren door een toename in de normatieve rijksbijdrage vanwege een positieve bijstelling van de bekostigingstarieven per student. Hierbij wordt opgemerkt dat de gedane inschattingen qua bekostigde studentenaantallen ongewijzigd zijn gebleken en niet hebben geleid tot een bijstelling van de rijksbijdrage. Tevens is in de post Rijksbijdragen OCW opgenomen de ontvangen prestatiebekostiging van € 1.000 voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH). In lijn met wet- en regelgeving is het volledige ontvangen bedrag verantwoord. Van het bedrag van € 1.000 is € 270 toegezegd voor afwikkeling in 2016 of later. Het toegezegde bedrag is toegevoegd aan de verplichting die per jaareinde bestaat uit hoofde van CELTH jegens derden. Deze verplichting heeft betrekking op door te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2016 of volgende jaren zullen worden afgewikkeld.

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt hoger dan de begroting 2015. De in 2013 ingezette stijging, inherent aan het aantal ingeschreven studenten in de van toepassing zijnde collegejaren, loopt in 2015 door. In lijn met de strategische doelstelling van een ondernemende en business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling laten de baten werk in opdracht van derden in 2015, hoewel € 364 lager dan begroot, een sterke stijging zien van € 892 ten opzichte van 2014.

De post overige baten bestaat onder andere uit opbrengsten detachering, studentvoorzieningen, verhuur en overige baten. Met name de overige baten laten zich moeilijk begroten gezien het veelal incidentele en onvoorziene karakter.

Lasten

Lasten (x € 1.000)	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Afwijking €	%
Personeelslasten	48.316	49.047	731-	-1%
Afschrijvingen	2.876	2.833	43	2%
Huisvestingslasten	4.007	3.552	455	13%
Overige instellingslasten	11.347	10.750	597	6%
Totaal lasten	66.546	66.182	364	1%



De lasten bestaan voor 73% uit personele lasten, 6% huisvestingslasten, 4% afschrijvingen en 17% overige instellingslasten.

De totale lasten 2015 zijn € 364 hoger dan begroot en € 7.634 hoger dan voorgaand jaar. De totale personele lasten zijn 1% lager dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 731 ten opzichte van de begroting. Ten opzichte van 2014 zijn de personele lasten gestegen met € 3.810 (+ 9%) wat in lijn ligt met het doel om in 2015 meer middelen in te zetten voor extra personeel in het primaire proces als onderdeel van de kwaliteitsimpuls. De stijging ten opzichte van 2014 bestaat uit een stijging van cao personeel met 8% (+ € 3.061) en een daling van inhuur derden met 0,01% (- € 40). De relatief sterke toename van lasten CAO personeel ten opzichte van de lichte daling van inhuur derden ligt in lijn met het strakkere beleid omtrent de flexibele schil door nieuwe wet- en regelgeving. Van de totale inhuur derden en surveillanten ad € 4.172 is € 1.742 ingehuurd voor het primaire proces waaronder surveillanten (€ 224) en inzet voor accreditaties (€ 40). In 2014 was dit € 2.000. Daarnaast is € 2.430 ingehuurd voor bedrijfsvoering, tijdelijke ondersteuning op strategische projecten en voor tweede- en derdegeldstroomprojecten, waaronder € 542 voor uitzendkrachten. In 2014 bedroeg dit € 1.800. Deze stijging houdt in belangrijke mate verband met de strategische doelstelling om de omvang van tweede en derde geldstroomactiviteiten te vergroten en, in bredere zin, met de investeringen voortvloeiend uit het strategische plan 2013-2017.

De afschrijvingen 2015 bedragen € 2.876 en liggen daarmee in lijn met de begroting. De huisvestingslasten laten een overschrijding zien ten opzichte van de begroting van € 455. Deze overschrijding is deels toe te wijzen aan de lagere huurlasten voor het gebouw aan de Archimedesstraat en hogere huisvestingslasten in verband met de opbouw van de voorziening groot onderhoud voor € 420 welke niet was begroot.

De overige instellingslasten zijn € 597 hoger dan begroot. De grootste positieve afwijking relateert aan lasten voor administratie en beheer. Deze lasten zijn € 276 hoger dan begroot, maar wijken slechts € 6 af van realisatie 2014. De afwijking ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt doordat de lasten voor assurantiepremies in 2015 te ambitieus zijn begroot. In begroting 2016 zijn deze lasten realistischer begroot. Daarnaast wordt de stijging in de lasten voor administratie en beheer met name veroorzaakt door hogere lasten voor lidmaatschappen als gevolg van een stijging in de innovatie subsidiebijdrage aan Stichting SURF. Onder studentvoorzieningen zijn de lasten opgenomen samenhangend met de voorzieningen voor studenten, zoals de examenorganisatie en verstrekte studiebeurzen. Deze lasten zijn € 282 hoger dan begroot, wat voornamelijk wordt veroorzaakt door een toename in het verstrekte aantal studiebeurzen. De toename in het aantal verstrekte studiebeurzen leidt eveneens tot een hogere opbrengst door subsidies.

8.3 Ontwikkeling van de balans

Activa

Balans (x € 1.000)	31-12-2015 €	31-12-2014 €	Mutatie € %	
Activa				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	15	24	9-	0%
Materiële vaste activa	18.793	20.500	1.707-	-8%
Financiële vaste activa	184	132	52	39%
	18.992	20.656	1.664-	-8%
Viottende activa				
Voorraden	2	1	1	37%
Vorderingen	7.648	7.090	558	8%
Liquide middelen	26.896	23.603	3.293	14%
	34.546	30.694	3.852	13%
	53.538	51.350	2.188	4%

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2014 afgenomen met € 1.707, bestaande uit een afname van de boekwaarde gebouwen met € 1.500 en een afname van de boekwaarde inventaris en apparatuur met € 207. De verklaring voor de daling van de boekwaarde is dat de afschrijvingen in 2015 hoger zijn dan de gedane investeringen. In 2015 is evenals in voorgaande jaren behoudend omgegaan met investeringen en onderhoud gebouwen vooruitlopend op de campusontwikkeling. Uit onderstaande opstelling blijkt dat de vaste activa ultimo 2015 volledig gedekt wordt met eigen vermogen.

Balansverhoudingen (x € 1.000)	31-12-2015 €	31-12-2014 €
Immateriële vaste actia	15	24
Materiële vaste activa	18.793	20.500
Financiële vaste activa	184	132
	18.992	20.656
<u>Gefinancierd met:</u>		
Langlopende schulden	25	50
Eigen vermogen	29.050	28.417
	29.075	28.467
	10.083-	7.811-

De vorderingen zijn € 558 hoger dan voorgaand jaar. Deze stijging ten opzichte van voorgaand jaar wordt met name veroorzaakt door een stijging in de openstaande vorderingen op contractpartijen (€ 313) en een stijging van de vorderingen op studenten (€ 250). De vordering op studenten is gestegen omdat meer studenten ervoor kiezen het collegegeld in termijnen te betalen (97 meer dan in 2014).

De liquide middelen zijn met € 3.293 toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is het saldo van voornamelijk het positieve resultaat 2015, investeringen en de mutatie in werkkapitaal, zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV.

Passiva

Balans (x € 1.000)	31-12-2015 €	31-12-2014 €	Mutatie € %	
Passiva				
Eigen vermogen	29.050	28.417	633	2%
Voorzieningen	4.577	3.368	1.209	36%
Langlopende schulden	25	50	25-	-50%
Kortlopende schulden	19.886	19.515	371	2%
	53.538	51.350	2.188	4%

De toename in het eigen vermogen is gelijk aan het resultaat 2015. De voorzieningen 2015 zijn gestegen met € 1.209, bestaande uit het saldo van dotaties, onttrekking en vrijval binnen de te onderscheiden voorzieningen. Deze stijging wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een stijging in de voorziening WW met € 875 en de voorziening groot onderhoud met € 267. De stijging in wachtgeldlasten hangt samen met de interne en externe mobiliteit van medewerkers. Opgemerkt wordt echter dat de wachtgeldverplichting altijd een momentopname betreft, waardoor het langetermijneffect (in financiële zin) lastig te voorspellen is.

Voorzieningen

	Saldo 31-12-2014 €	Dotaties 2015 €	Mutaties 2015		Saldo 31-12-2015 €
			Onttrekkingen 2015 €	Vrijval 2015 €	
Bovenwettelijk WW	390	33	10	304	109
Wettelijk WW	588	1.024	47	102	1.463
Jubilea uitkeringen	136	51	25	-	162
Loonruimteovereenkomst	-	145	-	-	145
Groot onderhoud	2.230	420	153	-	2.497
Overige	24	177	-	-	201
Totaal voorzieningen	3.368	1.850	235	406	4.577

In zomer 2015 is de Loonruimteovereenkomst (LRO) ondertekend door, onder andere, de Vereniging Hogescholen. Het is niet haalbaar gebleken om de arbeidsvoorwaardelijke afspraken die ingrijpen in de cao in 2015 door te voeren. De extra middelen die vrijkomen vanuit de LRO voor de verbetering van de arbeidsvoorwaarden worden in 2016 besteed. In 2015 is een voorziening gevormd ten bedrage van € 145 voor de verplichtingen die voortvloeien uit de LRO.

In 2015 heeft conform 2014 een dotatie plaatsgevonden aan de voorziening groot onderhoud, gebaseerd op een gedetailleerd onderhoudsplan.

De post overige voorzieningen ultimo 2015 heeft betrekking op de verplichting richting het College van Bestuur die voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht voor het in de CAO-HBO gestelde artikel M-1 werktijden oudere werknemer. Deze voorziening heeft betrekking op meerdere voorgaande jaren waarvoor ultimo 2010 een verplichting is ontstaan. Tevens is een voorziening gevormd voor de eventuele negatieve financiële gevolgen van lopende geschillen.

De langlopende schulden ultimo 2015 ad € 25 betreft een lening aan Atlantis BV voor het opstarten van de activiteiten in deze entiteit. De kortlopende schulden ultimo 2015 stijgen per saldo met 2%, wat neerkomt op een stijging van € 371. Fluctuaties ten opzichte van 2014 betreffen onder andere de stijging van 2% in de post vooruitontvangen collegegelden (+ € 208), als gevolg van stijgende tarieven met 2%, en een stijging van de post nog te betalen (+ € 162). Ook is het saldo met betrekking tot nog te besteden CELTH gelden gestegen (+ € 102) alsmede de reservering per jaareinde inzake vakantiegeld (+ € 105). De post nog te besteden subsidiegelden is ten opzichte van 2014 gedaald (- € 118) alsook het saldo crediteuren (- € 99).

Resultaatbestemming

Het resultaat 2015 van € 633 positief is allereerst ten gunste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 587 te bestemmen in bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2015 een eigen vermogen van € 29.050 (2014: € 28.417). Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Een nadere toelichting op de te onderscheiden elementen van het eigen vermogen is opgenomen in de 'toelichting op de balans per 31 december 2015'.

Onderstaand is het verloop zichtbaar van de algemene reserve en de bestemmingsreserves:

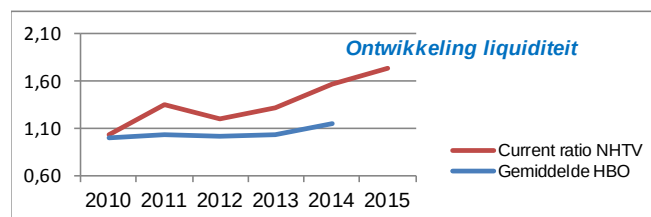
	Saldo 31-12-2014 €	Bestemming resultaat 2015 €	Overige mutaties 2015 €	Saldo 31-12-2015 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.064	46	-	15.109
	15.064	46	-	15.109
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	570	192-	-	378
Nieuwbouw/renovatie	10.289	700	-	10.989
Bekostiging	751	-	-	751
Onderzoek en kennisinnovatie	402	70-	-	332
Profileringfonds	344	49-	-	295
Organisatieverandering	149	-	-	149
Implementatie strategie	683	98	-	781
Bevordering rendement en studiesucces	165	-	-	165
Jubileum 50 jaar	-	100	-	100
	13.353	587	-	13.940
Totaal eigen vermogen	28.417	633	-	29.050

8.4 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2010 tot en met 2015. Om de kengetallen te kunnen benchmarken met de HBO sector is gebruikgemaakt van de door DUO gepubliceerde jaarlijkse rapportage financiële kengetallen Hoger Beroepsonderwijs. De hierin opgenomen gemiddelde kengetallen zijn gebaseerd op de door de hogescholen aangeleverde cijfers. Tevens zijn de signaleringsgrenzen per kengetal weergegeven zoals benoemd in het rapport van de commissie vermogensbeheer onderwijsinstellingen (Commissie Don) en zijn de signaleringswaarden zoals gehanteerd door de Inspectie van het Onderwijs benoemd om inzicht te bieden in het financieel beheer van NHTV ten opzichte van andere onderwijsinstellingen.

De jaarrekening 2015 levert het volgende beeld op:

Liquiditeit per 31 december							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Grens*
Current ratio NHTV	1,04	1,35	1,20	1,32	1,57	1,74	0,5-1,5

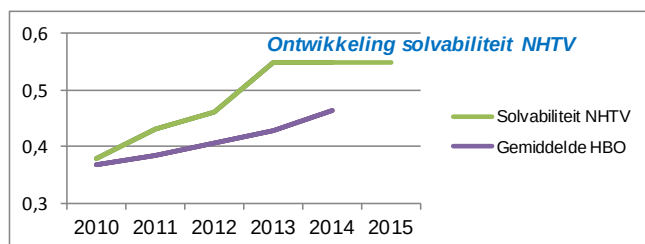


* Grens benoemd door de Commissie Don

De Inspectie van het Onderwijs hanteert als signaleringswaarde voor liquiditeit: $\leq 0,5$

De liquiditeitspositie 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 op korte termijn kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van voorgaand jaar is een stijging zichtbaar in de liquiditeitsratio en komt deze uit boven de signaleringsgrens van 1,50 zoals bepaald door de Commissie Don. Dit is conform de verwachting en in lijn met de begroting 2015 alsmede de meerjarenbegroting. Om de zelfstandige positie van NHTV nu en in de toekomst te behouden en de voorgenomen huisvestingsplannen te kunnen financieren, is een (tijdelijk) financieel fundament dat boven de bovengrens ligt noodzakelijk en gewenst.

Solvabiliteit per 31 december							
jaar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Grens*
Solvabiliteit NHTV	0,38	0,43	0,46	0,55	0,55	0,55	≤ 0,2

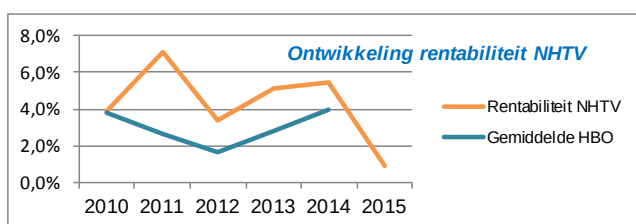


* Grens benoemd door de Commissie Don

De Inspectie van het Onderwijs hanteert als signaleringswaarde voor solvabiliteit II¹: ≤ 0,3

De solvabiliteit¹ wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Inherent aan het positieve resultaat 2015 is het eigen vermogen gestegen van € 28.417 naar € 29.050. De solvabiliteit 2015 van 55% is gelijk aan 2014. De solvabiliteit ligt daarmee boven de bovengrens van 30% zoals vastgesteld door de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben in het verleden als uitgangspunt geformuleerd dat de solvabiliteit tussen de 25% en 30% moet liggen. Hieraan wordt ultimo 2015 ruimschoots voldaan. Er dient uitdrukkelijk opgemerkt te worden dat in de berekening van de solvabiliteit de ultimo boekjaar aanwezige (huisvesting)bestemmingsreserves zijn meegerekend. In de meerjarenbegroting daalt de solvabiliteitsratio in 2019 naar circa 36,1% gelet op de geprognoseerde investeringen en aan te trekken leningen.

Rentabiliteit per 31 december							
jaar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Grens*
Rentabiliteit NHTV	3,9%	7,1%	3,4%	5,1%	5,5%	0,9%	0% - 5%



* Grens benoemd door Commissie Don

De Inspectie van het Onderwijs hanteert als signaleringswaarde voor rentabiliteit: meerdere jaren onder nul, laatste twee jaren steeds < -5% of het laatste jaar < -10%

De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat uit te drukken in een percentage van de totale baten (inclusief rentebaten). In 2015 laat de rentabiliteit een sterke daling zien ten opzichte van voorgaande jaren. Sinds 2010 is jaarlijks een positief resultaat begroot om voor te sorteren op toekomstig hogere huisvestingslasten na realisatie van de NHTV Campus. Eén van de oorzaken voor de daling van de rentabiliteit in 2015 betreft het feit dat in 2015 de eerste uitgaven zijn gedaan voor de ontwikkeling van de campus. Daarbij is voor het eerst sinds 2010 geen positief resultaat begroot. Ook zijn in 2015 meer investeringen gedaan ten behoeve van een kwaliteitsimpuls vooruitlopend op de opbrengsten van de Wet

¹ De Inspectie van het Onderwijs hanteert solvabiliteit II. Dit is de verhouding tussen eigen vermogen plus voorzieningen en totaal vermogen.

Studievoorschot vanaf 2018. Ten slotte wordt de sterke daling van de rentabiliteit ten opzichte van 2014 mede veroorzaakt door een onverwachte meevaller in de rijksbijdragen in 2014.

In de meerjarenbegroting zijn de financiële consequenties van de te verwachten interne en externe ontwikkelingen doorvertaald. Hierbij wordt de ontwikkeling van deze kengetallen nauwlettend bewaakt.

8.5 Investeringsbeleid

In het licht van de huisvestingsplannen is terughoudend beleid gevoerd ten aanzien van investeringen. Het investeringsbeleid kenmerkt zich door onderscheid in vervangingsinvesteringen en beleidsrijke investeringen, zoals opgenomen in de begroting. In 2015 betreffen de belangrijke beleidsrijke investeringen de aanpassingen aan de inventaris van het N-gebouw evenals de noodzakelijke ICT investeringen. De besluitvorming over dergelijke investeringen ligt bij het College van Bestuur en vindt jaarlijks plaats bij het opstellen van de begroting. Bij het opstellen van de begroting worden alle academiedirecteuren en stafhoofden betrokken om te komen tot een voorstel voor investeringen dat organisatie-breed wordt gedragen.

In 2015 is conform voorgaande jaren een analyse uitgevoerd op de aan te besteden diensten, aan de hand waarvan de aanbestedingskalender is geüpdatet. Bij het opstellen van deze planning is rekening gehouden met de wettelijke verplichtingen en aanbestedingsgrenzen evenals met de haalbaarheid om aanbestedingstrajecten binnen de organisatie te realiseren.

8.6 Toekomstige huisvesting

NHTV gaat een optimale, kwalitatief hoogwaardige en actuele leer- en werkomgeving ontwikkelen in de vorm van een campus op de locatie Mgr. Hopmansstraat in Breda. De campus geeft studenten en medewerkers de mogelijkheid elkaar te ontmoeten, elkaar te inspireren en kennis uit te wisselen in een stimulerende, herkenbare, kleinschalige en efficiënte omgeving. Daarnaast draagt de campus bij aan de uitstraling van NHTV als internationale kwaliteitshogeschool, de uitstraling van Breda als internationale studenten- en kennisstad, maar ook aan de maatschappelijke samenhang in de wijk Brabantpark. Zo draagt de campus bij aan de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van NHTV.

In 2015 is voor het opstellen van het voorlopig ontwerp en een definitief ontwerp opdracht verstrekt in de vorm van een integraal ontwerp door middel van Europese aanbesteding. Om het risico in financieel opzicht zoveel mogelijk te beperken is deze opdracht verleend als een hoofdopdracht met drie 'Go/No Go' momenten. Aansluitend wordt, omstreeks maart 2016, op basis van het vastgestelde definitief ontwerp gestart met de Europese aanbesteding van de realisatie.

De huisvestingslasten zijn al jaren relatief laag en liggen beduidend onder het genormeerde budget / de marktconforme prijzen à € 150 per meter. Na ontwikkeling van de campus en de renovatie zullen de toekomstige huisvestingslasten dan ook stijgen richting genormeed budget / marktconforme prijzen. In de periode 2010-2014 heeft NHTV al voorgesorteerd op deze toekomstige hogere lasten. In deze jaren is het verschil tussen het genormeerde budget (marktconform) en de daadwerkelijke huisvestingslasten toegevoegd in de bestemmingsreserve 'nieuwbouw en renovatie'. De bestemmingsreserve zal worden ingezet ter compensatie van de toekomstige hogere huisvestingslasten.

In 2015 zijn, met het verstrekken van de opdracht voor voorlopig ontwerp en een definitief ontwerp door middel van Europese aanbesteding, de eerste uitgaven voor de campusontwikkeling via de exploitatie gegaan. Hiervoor was in de begroting 2015 een bedrag opgenomen van € 1.963. Bij de aanbesteding van de architect is een voordeel behaald. In 2015 wordt alsnog € 700 toegevoegd aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting.

In 2016 is geen toevoeging aan de bestemmingsreserve 'toekomstige huisvesting' begroot, omdat het positieve verschil tussen de lagere werkelijke huisvestingslasten en de hogere genormeerde huisvestingslasten direct is ingezet voor de exploitatielasten van de campusontwikkeling in 2016.

8.7 Treasurybeleid

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. Het treasurystatuut wordt uitgevoerd, rekening houdend met de minimale eisen zoals benoemd in de Regeling beleggen en belenen door instellingen

voor onderwijs en onderzoek 2010 van het ministerie van OCW. De algemene doelstelling van het treasurybeleid is de financiële continuïteit te waarborgen in combinatie met het minimaliseren van de financiële risico's en de financieringslasten. Uitgangspunt is een risicomijdende strategie, de hoofdsom van ingelegde liquiditeiten dient gegarandeerd te zijn.

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2015 met € 3.293 toegenomen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door het positieve resultaat 2015 van € 633 in combinatie met de stijging van het saldo aan voorzieningen met € 1.209. De niet direct benodigde middelen zijn in overeenstemming met het treasurystatuut toegevoegd aan risicoloze en vrij opneembare spaarrekeningen. De saldi op de lopende rekening courant rekeningen zijn eveneens vrij opneembaar indien gewenst. Vanwege risicospreiding zijn de middelen verdeeld over drie Nederlandse banken, zijnde ABN AMRO, ING en Rabobank. Ultimo 2015 resulteert het gevoerde beleid in de volgende (spaar)rekeningen:

Liquide middelen	Saldo 31-12-2015	Saldo 31-12-2014	Rente %
Kasmiddelen	8	13	
Rekening courant ING	5.905	12.705	Euribor
ING extra bonus	1.027	1.000	0,35%
ING top bonus	2.530	2.513	0,4 - 0,6 %
Rabo spaarrekening	2.390	2.372	0,35%
ABN Amro ondernemers royaal	15.036	5.000	0,50%
	26.896	23.603	

8.8 Helderheid

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze NHTV omgaat met de thema's zoals opgenomen in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'.

Thema 1: Uitbesteding

NHTV heeft een erkende joint degree met Wageningen UR voor de wo-bacheloropleiding Bachelor of Science Tourism. Hierbij is sprake van gezamenlijke inzet van personeel en verantwoordelijkheid.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

NHTV investeert geen publieke middelen in private activiteiten die geen bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs of onderzoek of aan de doelmatigheid of toegankelijkheid van het onderwijs. De activiteiten van NHTV Business BV worden strikt gescheiden gehouden van die van de Stichting NHTV Breda.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Bij het verlenen van vrijstellingen wordt gehandeld in lijn met de notitie Helderheid. In grote lijnen kan het vrijstellingenbeleid van NHTV worden ingedeeld in de volgende categorieën:

- > in het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen worden verkorte trajecten aangeboden voor diverse groepen mbo'ers
- > individuele studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel, omdat de bijbehorende competenties al eerder zijn behaald. Deze vrijstellingen worden toegekend door de examencommissie van de desbetreffende opleiding
- > studenten die gestudeerd hebben aan een buitenlandse (partner) onderwijsinstelling krijgen onder voorwaarden de kans om in één jaar een diploma binnen NHTV te behalen. Een groot deel van deze studenten wordt niet voor bekostiging in aanmerking gebracht omdat zij ook nog staan ingeschreven bij het partnerinstituut en er sprake is van een uitwisselingssituatie (double degree studenten, cursisten).

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Studenten die voldoen aan de voorwaarden voor inschrijving als student worden als zodanig doorgegeven aan het ministerie van OCW. Buitenlandse studenten komen alleen voor bekostiging in aanmerking als zij voldoen aan alle gestelde voorwaarden voor bekostiging, gelijk aan de Nederlandse

studenten. Daarnaast zijn er uitwisselingsstudenten en studenten die slechts een deel van de opleiding bij NHTV komen volgen, zij worden behandeld als cursist en blijven volledig buiten de bekostiging.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door studenten

De inschrijfprocedures die worden gehanteerd zijn conform de wet- en regelgeving. Er wordt geen rijksbijdrage besteed aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald, staat dit aangegeven op de door de student afgegeven machtiging in Studielink.

Thema 6: Studenten volgen modules

Incidenteel komt het voor dat een student enkele modules volgt van een opleiding. Deze 'modulevolgers' worden als cursist ingeschreven, betalen cursusgeld per module en worden niet voor bekostiging voorgedragen.

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

Een student geeft zelf via Studielink aan voor welke opleiding zij/hij zich aanmeldt en schrijft zich in zonder tussenkomst van NHTV.

Thema 8: Maatwerktrajecten

NHTV kent geen maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

NHTV kent geen kunstonderwijs.

8.9 Begroting 2016

De begroting 2016 is beleidsrijk vormgegeven met als kader het strategisch plan 'Strategie 2013-2017 Knowledge@work'. De financiële ruimte 2016 is gebaseerd op de best mogelijke inschatting van de beschikbare middelen 2016 gebaseerd op de stand van zaken op het moment van opstellen van de begroting. Hierbij is rekening gehouden met de externe ontwikkelingen waaronder de CAO en de te verwachten impact op de budgetbepaling binnen het hoger onderwijs. Bij de bepaling van het beschikbare budget 2016 is uitgegaan van de geraamde rijksbijdrage 2016, het aantal studenten in collegejaar 2015-2016 en de raming voor 2016-2017. De geconsolideerde begroting 2016 is als volgt samen te vatten:

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Begroting 2016 €	Begroting 2015 €
Rijksbijdragen OCW	44.338	43.842
Opbrengst 2e/3e geldstroom	6.564	4.349
College-, cursus-, les en examengelden	14.704	14.281
Overige baten	871	3.546
Totaal baten	66.477	66.018
Personeelslasten	51.749	49.047
Afschrijvingen	3.039	2.833
Huisvestingslasten	3.542	3.552
Overige lasten	8.738	10.750
Totaal lasten	67.068	66.182
Saldo baten en lasten	591-	164-
Financiële baten en lasten	147	147
Resultaat voor bestemming	445-	17-
Bestemming toekomstige huisvesting		
Resultaat na bestemming	-	-

De begroting 2016 heeft een negatief resultaat van - € 445. Dit resultaat bestaat uit een negatief resultaat voor de stichting van - € 500 en een positief resultaat voor NHTV Business BV bv van € 50. De begroting van de stichting is € 500 negatief doordat in 2016 ten opzichte van 2015 € 500 aan extra middelen wordt uitgetrokken om te investeren in de afspraken die met het ministerie van OCW zijn gemaakt in het kader van de Wet Studievoorschot. Deze extra middelen zullen worden onttrokken aan de bestemmingsreserve bekostiging, die per 31 december 2015 € 751 bedraagt. Hiermee wil NHTV voorsorteren op de (oplopende) structurele gelden die vanaf 2018 worden verwacht. In de toekomstparagraaf wordt verder ingegaan op de impact van de invoering van de Wet Studievoorschot op het financiële beleid.

De eerste grote uitgaven voor de campusontwikkeling zijn in 2015 gestart en lopen door in 2016. Derhalve wordt in 2016 geen bedrag meer gedoteerd aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting.

8.10 Toekomstparagraaf

In de toekomstparagraaf rapporteert het College van Bestuur over het voorgenomen financiële beleid en de verwachte resultaten over de vijf jaren volgend op het verslagjaar. De NHTV meerjarenbegroting 2016-2040 vormt hiervoor een belangrijke basis. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de genoemde thema's.

Planning & Control

Het organisatiebewustzijn met betrekking tot managementinformatie is in 2015 verder toegenomen door de implementatie van een digitaal managementinformatiesysteem, waaronder een management dashboard per academie of dienst. Via deze managementinformatie is naast de opgenomen begroting tevens de realisatie op ieder willekeurig moment in te zien waarbij conform de planning & control cyclus de standen tweemaandelijks worden vastgezet. Dit draagt bij aan een betere sturing door de academiedirecteur en het diensthoofd. De managementinformatie omvat financiële informatie, studenteninformatie, personele informatie en project- en activiteiteninformatie waarbij de vergelijking gemaakt wordt tussen budget en realisatie per periode. Om de vier maanden wordt de managementinformatie voorzien van een nadere analyse aangevuld door de academiedirecteuren en diensthoofden met een verantwoording over de status van de te realiseren doelstellingen conform het

managementcontract en een eindejaarsprognose. De kwaliteit van prognoses verdient nog verdere aandacht in 2016.

Risicomanagement

NHTV heeft risicomanagement in de planning & control cyclus verankerd, die een stevig fundament biedt om voortdurend te kunnen beoordelen of de organisatie over de hele linie 'in control' is. Zo worden de academies en diensten gemonitord door middel van de periodieke managementrapportages. Afwijkingen van de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten in relatie tot de begrotingen en de doelstellingen kunnen op deze wijze tijdig worden gesignaleerd door het College van Bestuur. In deze managementrapportages is tevens een onderdeel risicomanagement opgenomen. De belangrijkste operationele en financiële risico's, waaronder de instellingsbrede top vier risico's worden daarin vastgelegd en besproken tussen het College van Bestuur en de verantwoordelijke budgethouder. Waar nodig worden corrigerende afspraken gemaakt. In de managementrapportage zijn ook de prestatieafspraken opgenomen die NHTV heeft gemaakt met het ministerie van OCW, voorzien van een vertaling in doelstelling per organisatieonderdeel.

In 2015 heeft een verdere verankering van risicomanagement in de organisatie plaatsgevonden waarbij is voortgeborduurd op de risico-inventarisatie die ultimo 2014 heeft plaatsgevonden. Een nadere toelichting is opgenomen in hoofdstuk 5.4.

Financieel besturingsmodel

De externe ontwikkelingen, evenals de ontwikkelingen op het gebied van toekomstige huisvesting, vragen in toenemende mate om dynamisch budgetteren. Externe ontwikkelingen en interne besluiten zijn van grote invloed op het meerjarig financieel perspectief. Het aantal variabelen dat van invloed is op de meerjarenbegroting stijgt en de behoefte om scenario's snel door te kunnen rekenen neemt toe.

Daarom wordt gebruikgemaakt van een dynamisch financieel besturingsmodel. Dit model is met een externe deskundige ontwikkeld en op maat gemaakt. Het besturingsmodel biedt de mogelijkheid om relatief eenvoudig scenario's door te rekenen uitgaande van geformuleerde uitgangspunten en verwachtingen. Doelstelling daarbij is te werken met een zo actueel mogelijke meerjarenbegroting uitgaande van het meest waarschijnlijke scenario. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is gebruikgemaakt van dit financieel besturingsmodel.

Meerjarenbegroting

NHTV heeft in december 2015 de meerjarenbegroting geactualiseerd voor de periode 2016-2026. Een periode waarin, naast de uitvoering van het strategisch plan, de ontwikkeling van de campus en de extra investeringen rondom Wet Studievoorschot centraal staan. De horizon van de meerjarenbegroting is begin 2016 verlengd van 10 jaar naar 24 jaar om ook inzicht te bieden in de lange termijn effecten van de campusontwikkeling (zoals groot onderhoud, vervangingsinvesteringen en financieringsvariabelen). Met als doel te werken met de meest waarschijnlijke aannames is uitvoerig overleg gevoerd met interne en externe experts voor de verschillende onderdelen. De beschikbare middelen worden ingezet om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op hoog niveau te houden en uitvoering te geven aan de in het strategisch plan geformuleerde activiteiten.

Continuïteitsparagraaf

Conform de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs dient in het jaarverslag een continuïteitsparagraaf te worden opgenomen die inzicht verschaft in de financiële en formatieve positie van NHTV in het verslagjaar 2015 en de daarop volgende drie jaren (2016, 2017, 2018).

NHTV bevindt zich momenteel in een positie waarin sprake is van relatief lage huisvestingslasten waardoor tijdelijk sprake is van een exploitatieoverschot. Dit exploitatieoverschot wordt binnen het eigen vermogen gereserveerd in diverse bestemmingsreserves. De grootste bestemmingsreserve van € 10.989 betreft de bestemmingsreserve nieuwbouw/renovatie die bij de realisatie van de toekomstige huisvestingsplannen wordt ingezet. Om deze overgangssituatie tevens zichtbaar te maken in de continuïteitsparagraaf is gekozen voor de presentatie van een vijfjarig perspectief. Daarnaast zijn bestemmingsreserves gevormd om de effecten van de Wet Studievoorschot op te kunnen vangen, te investeren in de profilering als kennis- en onderzoekscentrum, de strategie tot uitvoering te brengen en om te investeren in de kwaliteit van onderwijs en de kwaliteit en kwantiteit van werknemers. Komende jaren komt er veel op de instelling af vanuit interne, maar zeker ook externe invloeden en hier bereidt NHTV zich op voor door bewust reserveringen te treffen. De doelen van deze en de andere bestemmingsreserves zijn toegelicht in de jaarrekening bij de toelichting van het eigen vermogen.

Studenten

In het financieel meerjarenmodel is rekening gehouden met onderstaande studentenaantallen voor 2016 tot en met 2020.

Studentenaantallen*					
2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
7.692	7.548	7.476	7.424	7.456	7.526

*) Aantallen zijn inclusief WO Bachelor Tourism (joint-degree met Wageningen University)

De studentaantallen worden geprognosticeerd volgens studentenstroomgegevens. Realisatiecijfers instroom, uitval en rendement van de afgelopen jaren zijn gecombineerd met verwachtingen op basis van in- en externe beleidskeuzes. De verwachting is dat de extra inzet en investeringen op studiesucces hun vruchten gaan afwerpen op de doorstroom: een lagere uitval in het eerste jaar en een snellere doorstroom richting diploma. Daarnaast is de verwachting dat de in september 2015 in werking getreden Wet Studievoorschot een positieve invloed zal hebben op de doorstroomcijfers. Om deze redenen zijn de doorstroompercentages voor de komende jaren positief gecorrigeerd ten opzichte van de realisatie 2014-2015. Een snellere doorstroom zorgt voor een daling van het aantal 'langstudeerders'; studenten die langer dan de bekostigde drie (wo) of vier (hbo) jaar studeren en waarvoor de instelling geen rijksbijdrage meer ontvangt. Het percentage bekostigde studenten zal hierdoor stijgen. Er wordt uitgegaan van een gelijkblijvende instroom (hbo). Dit gecombineerd met een snellere doorstroom leidt tot een daling van de totale studentenpopulatie tot 7.424 in 2018-2019. Voor de wo-opleidingen wordt wel uitgegaan van beperkt toenemende instroom.

Formatie

Zoals toegelicht in het verslag bedraagt de formatie ultimo 2015 610 fte:

	Ultimo 2015	Ultimo 2014
Personeel primair proces	409	380
Personeel bedrijfsvoering	187	183
Personeel management	14	15
	610	578

De Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 'De waarde(n) van weten' is van invloed op de formatieontwikkeling in de komende jaren. Deze Strategische Agenda geeft aan hoe het ministerie voornemens is de middelen die vrijkomen op basis van de invoering van de Wet Studievoorschot te investeren in het hoger onderwijs. De middelen komen geleidelijk beschikbaar tussen 2018 en 2030. Vooruitlopend op deze investeringen vanaf 2018 hebben de hogescholen toegezegd, waar dat verantwoord kan, zelf jaarlijks gezamenlijk € 124 miljoen te investeren in de periode 2015 tot en met 2017, ook als dat zou leiden tot een negatieve begroting. Het gaat hierbij om het aanstellen van meer docenten en lectoren, meer studiebegeleiding, meer contacturen en betere studentfaciliteiten. Voor 2015, 2016 en 2017 geldt dat NHTV deze thema's centraal stelt bij het toekennen van middelen. Aanvullend op deze reeds toegekende middelen wordt in begroting 2016 en 2017 nog eens extra € 500 uitgetrokken voor de inzet van vijf lectoren. Deze investering is opgenomen in de meerjarenbegroting.

Voor de jaren vanaf 2018 is de impact van de Strategische Agenda niet in de meerjarenbegroting verwerkt. Hiervoor is gekozen om twee redenen. Ten eerste is nog teveel onduidelijk over de hoogte van de middelen die vrijkomen, de verdeling van de middelen over hogescholen en de voorwaarden waaronder deze middelen verstrekt worden. Ten tweede zullen de beschikbare extra middelen volledig worden geïnvesteerd ten behoeve van de door het ministerie van OCW geformuleerde bestedingsrichtingen en zullen derhalve niet tot een positief of negatief resultaat leiden.

De formatie primair proces is in de meerjarenbegroting afhankelijk gesteld van de ontwikkeling van het studentenaantal en verhoogd met de extra formatie die benodigd is om de taakstelling tweede en derde geldstroom te realiseren. Daarnaast is de hierboven genoemde investering verwerkt in het primaire proces. Dit betekent dat in de eerstkomende jaren de student/docent ratio zich onder de eerder vastgestelde student/docent ratio van 26,2 zal bevinden. Deze zal daarna stapsgewijs toenemen. In de meerjarenbegroting is uitgegaan van een stapsgewijze reductie van de formatie overhead, waarbij deze tot en met 2020 rond de 32% zal liggen en vanaf 2021 rond de 31%.

Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose aangaande de formatie:

Verwachte ontwikkeling formatie					
Aantal fte's	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal P-OP	304,9	306,3	306,9	298,4	297,4
P-OBP, P-MT	113,9	114,8	117,7	114,2	114,0
Subtotaal primair proces	418,8	421,2	424,5	412,6	411,5
Personeel bedrijfsvoering (B-OBP)	181,4	184,9	187,1	177,3	175,8
Personeel management (M-MT)	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Totaal Fte's	615,2	621,0	626,7	604,9	602,3
Ratio's					
Student/OP- ratio (totaal)	25,14	25,24	25,32	26,16	26,35
% overhead (B-OBP + M-MT)	31,9%	32,2%	32,3%	31,8%	31,7%

Balans

Het vijfjarig toekomstperspectief laat, uitgaande van de aannames zoals verder toegelicht in de meerjarenbegroting, vanaf boekjaar 2016 het volgende beeld zien in de balans:

Activa	2016	2017	2018	2019	2020
Vaste activa	16.886	29.901	50.554	57.173	53.683
Voorraden	1	1	1	1	1
Vorderingen	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900
Liquide middelen	25.294	20.452	17.155	13.111	13.969
Totaal activa	48.080	56.254	73.610	76.185	73.552
Passiva	2016	2017	2018	2019	2020
Eigen vermogen	28.332	28.670	29.127	27.776	28.527
Voorzieningen	3.768	603	803	28	408
Langlopende schulden	50	11.050	27.750	32.450	28.687
Kortlopende schulden	15.931	15.931	15.931	15.931	15.931
Totaal passiva	48.080	56.254	73.610	76.185	73.552

Uit de prognose van de balans blijkt de investering in de toekomstige campus in de jaren 2017, 2018 en 2019. Inherent aan deze investering is zichtbaar dat de langlopende schuld in genoemde periode toeneemt vanwege het aangaan van hypothecaire leningen. Vanaf 2020 dalen de langlopende schulden doordat jaarlijks wordt afgelost op de hypothecaire leningen. Zowel de investeringsruimte als de financieringsbehoefte zijn gebaseerd op de inschatting hiervan op het moment van opstellen van de jaarrekening. Opgemerkt wordt dat de campusontwikkeling steeds verder verfijnd wordt, wat zal leiden tot een aanpassing / verfijning van de aannames in de meerjarenbegroting.

Baten en lasten

Het vijfjarig toekomstperspectief laat, uitgaande van de aannames zoals toegelicht in de meerjarenbegroting, vanaf boekjaar 2016 het volgende beeld zien in de staat van baten en lasten:

Baten	2016	2017	2018	2019	2020
Normatieve Rijksbijdragen	44.338	45.374	45.837	45.718	45.678
Overige rijksbijdragen	3.084	2.354	2.366	2.378	2.390
Collegegelden	14.704	14.838	14.959	15.161	15.508
Baten werk i.o.v. derden	2.093	2.293	2.393	2.493	2.593
Overige Baten	2.257	2.276	2.296	2.316	2.571
Subtotaal baten	66.477	67.136	67.850	68.067	68.739
Lasten	2016	2017	2018	2019	2020
Personele lasten	51.749	51.644	51.831	51.177	52.065
Afschrijvingslasten	3.039	2.529	2.421	4.586	4.598
Huisvestingslasten	3.930	3.935	4.456	4.236	2.586
Overige lasten	8.353	8.353	8.353	8.353	7.603
Subtotaal lasten	67.071	66.461	67.061	68.351	66.852
<i>Saldo baten / lasten</i>	<i>595-</i>	<i>675</i>	<i>789</i>	<i>285-</i>	<i>1.886</i>
Financiering	2016	2017	2018	2019	2020
Financiële baten	175	128	133	76	97
Financiële lasten	25	520	520	1.197	1.288
Subtotaal financiering	150	392-	388-	1.121-	1.191-
<i>Resultaat na financiering</i>	<i>445-</i>	<i>283</i>	<i>401</i>	<i>1.406-</i>	<i>696</i>
Incidentele baten / lasten	2016	2017	2018	2019	2020
Buitengewone baten	-	-	-	-	-
Buitengewone lasten	-	-	-	-	-
EXPLOITATIE RESULTAAT	445-	283	401	1.406-	696

Het begrote resultaat 2016 van de Stichting NHTV is negatief, omdat vanaf dit jaar de exploitatielasten van de campusontwikkeling toenemen en omdat extra geïnvesteerd wordt in een kwaliteitsimpuls vooruitlopend op de opbrengsten vanuit de Wet Studievoorschot vanaf 2018. Vanaf 2017 wordt externe financiering aangetrokken voor de start van de bouw van de campus. Aangezien huurlasten van overige locaties doorlopen tot ingebruikname van de nieuwe campus medio 2019, is het verwachte resultaat vanaf 2020 weer ruim positief.

Ratio's

De hierboven geschetste prognose van balans en staat van baten en lasten heeft uiteraard ook zijn uitwerking op de ratio's solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit:

Ratio's	2016	2017	2018	2019	2020
Eigen vermogen	28.332	28.670	29.127	27.776	28.527
Totaal passiva	48.080	56.254	73.610	76.185	73.552
Solvabiliteit	58,9%	51,0%	39,6%	36,5%	38,8%
Vlottende activa	31.194	26.352	23.055	19.011	19.869
Vlottende passiva	15.931	15.931	15.931	15.931	15.931
Liquiditeit (current ratio)	1,96	1,65	1,45	1,19	1,25
Exploitatieresultaat	-445	283	401	-1.406	696
Totale baten	65.708	66.367	67.082	67.298	67.970
Rentabiliteit eigen vermogen	-0,7%	0,4%	0,6%	-2,1%	1,0%

Voor de campusontwikkeling wordt externe financiering aangetrokken. Hierdoor nemen de ratio's overwegend af in genoemde periode maar blijft een gezonde financiële positie bestaan tijdens de realisatie van de campus. De ratio's nemen weer iets toe nadat in 2019 de campus geheel is gerealiseerd.

Risico's

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is uitvoerig stilgestaan bij de belangrijkste risico's met een financiële impact. Deze risico's zijn besproken op verschillende niveaus in de organisatie en tevens afgestemd met (de Auditcommissie van) de Raad van Toezicht. Ook is voor de instelling als geheel het weerstandsvermogen, ofwel de mate waarin NHTV in staat is om met haar vermogenspositie de risico's financieel af te dekken, vastgesteld. Dit weerstandsvermogen van NHTV is, volgens de voor het onderwijs geldende norm, gekwalificeerd als voldoende.

De belangrijkste financiële risico's voor NHTV zijn:

1. tweede- en derdegeldstroomactiviteiten;
2. stabiliteit van het aantal studenten;
3. aandeel internationale studenten;
4. kwaliteit van ICT.

Een nadere toelichting is opgenomen in hoofdstuk 5.4.

Daarnaast is de personele formatie (ten opzichte van het landelijk gemiddelde) relatief jong met als gevolg een stijging van de toekomstige personele lasten door incidentele/periodieke salarisverhogingen boven op de te verwachte algemene loonontwikkeling. Het hanteren van een flexibele schil (binnen de daarvoor beschikbare ruimte) in de personele formatie biedt mogelijkheden om te kunnen inspelen op de effecten van deze risico's. Een adequate strategische formatieplanning is daarbij essentieel. In 2015 heeft een doorontwikkeling van de strategische formatieplanning plaatsgevonden op niveau van academie en dienst alsmede de integratie in het financieel besturingsmodel. In 2016 wordt de strategische formatieplanning verder geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Naast het hanteren van een flexibele schil wordt, in navolging van nieuwe wet- en regelgeving, de focus gelegd op het verder verhogen van de flexibiliteit van de vaste formatie door middel van professionalisering en duurzame inzetbaarheid.

Ontwikkeling private activiteiten

Voor de ontwikkeling van private activiteiten wordt verwezen naar paragraaf 5.7.

Klankbordrol Raad van Toezicht

Voor de invulling van de klankbordrol door de Raad van Toezicht wordt verwezen naar hoofdstuk 1.

Jaarrekening 2015

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

9.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2015

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-15		31-12-14
	€		€
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa (1)	15		24
Materiële vaste activa (2)	18.793		20.500
Financiële vaste activa (3)	184		132
	18.992		20.656
Vlottende activa			
Vorraden (4)	2		1
Vorderingen (5)	7.648		7.090
Liquide middelen (6)	26.896		23.603
	34.546		30.694
	53.538		51.350
	31-12-15		31-12-14
	€		€
Passiva			
Eigen vermogen (7)	29.050		28.417
Voorzieningen (8)	4.577		3.368
Langlopende schulden (9)	25		50
Kortlopende schulden (10)	19.886		19.515
	53.538		51.350

9.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015

(x € 1.000)

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	45.558	43.842	43.666
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.863	2.432	1.892
College-, cursus-, les- en examengelden	14.829	14.281	14.251
Baten werk in opdracht van derden	1.554	1.918	662
Overige baten	3.316	3.546	1.768
Totaal baten	67.121	66.018	62.237
Lasten			
Personeelslasten	48.316	49.047	44.506
Afschrijvingen	2.876	2.833	3.004
Huisvestingslasten	4.007	3.552	3.768
Overige lasten	11.347	10.750	7.634
Totaal lasten	66.546	66.182	58.913
Saldo baten en lasten	575	164-	3.325
Financiële baten en lasten	58	147	80
Resultaat	633	17-	3.405

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de begroting 2015

In de begroting 2015 is een negatief resultaat voor bestemming begroot van € 17. Dit negatief resultaat is begroot bij NHTV business B.V. Het begroot resultaat bij Stichting NHTV bedraagt nihil.

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de jaarcijfers 2015

De bestemming van het resultaat 2015 is opgenomen in de toelichting op de balans onder de post eigen vermogen.

9.3 Kasstroomoverzicht over 2015

(x € 1.000)

	2015 €	2014 €
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	575	3.325
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen (17)	2.876	3.004
Mutatie eigen vermogen (7)	-	
Mutaties voorzieningen (8)	1.210	526
	4.086	3.530
<i>Mutaties in vlottende middelen:</i>		
Voorraden (4)	1-	1
Vorderingen (5)	559-	482-
Kortlopende schulden (10)	371	2.019
	188-	1.537
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	4.472	8.393
Kasstroom uit operationele activiteiten	4.472	8.473
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in financiële vaste activa (3)	80-	-
Investerings in immateriële vaste activa (1)	-	26-
Investerings in materiële vaste activa (2)	1.153-	1.384-
Aflossing financiële vaste activa (3)	20	28
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.213-	1.381-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangen interest (20)	58	80
Aangegane lening	0	50
Aflossing onder kortlopende schulden (10)	25-	-
Aflossing langlopende schulden (9)	-	38-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	33	93
Mutatie liquide middelen	3.293	7.105

9.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Activiteiten

De activiteiten van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda bestaan uit het verzorgen van (internationaal) hoger onderwijs in Breda en het doen van onderzoek. NHTV profileert zich als zelfstandige hoger onderwijsinstelling en richt zich op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en op wetenschapsbeoefening in de specialistische domeinen Games & Media, Hotel, Facility, Logistiek, Built Environment, Toerisme & Leisure. NHTV biedt in 2015 in totaal tien hbo-bacheloropleidingen en een Ad-opleiding aan. NHTV biedt ook twee wo-bacheloropleidingen aan. Voor doorstromers en professionals biedt NHTV vier professionele masteropleidingen en één wo-masteropleiding, trainingen en cursussen aan. NHTV heeft in 2015 vier locaties in Breda, 7.692 studenten uit binnen- en buitenland en 610,2 fte medewerkers.

Stelselwijzigingen

In boekjaar 2015 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Consolidatie / verbonden partijen

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen 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, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. 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 instelling is NHTV Business BV.

NHTV Business B.V. is per 1 januari 2013 opgericht teneinde middels verschillende werkmaatschappijen kennis te valoriseren en samenwerking, in diverse vormen, met andere ondernemingen mogelijk te maken om kennis en/of producten verder te ontwikkelen. De huidige spin-offs van NHTV Business BV zijn: Atlantis Game BV, NHTV Next BV en NHTV Incubator BV.

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 zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur van NHTV over verschillende zaken zich een oordeel vormt en dat het bestuur 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.

Bedragen

Alle bedragen in deze jaarrekening zijn afgerond in duizendtallen en weergegeven in euro's.

9.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. 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.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Gekochte softwarelicenties worden geactiveerd tegen de verkrijgingsprijs en afgeschreven over de geschatte toekomstige gebruiksduur. Uitgaven samenhangend met onderhoud van software en uitgaven van onderzoek worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

Financiële instrumenten

Een financieel instrument is in de wet- en regelgeving gedefinieerd als een overeenkomst die leidt tot een financieel actief bij een partij en een financiële verplichting bij een andere partij. Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, schulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen partijen. De reële waarde van handels- en overige vorderingen en verplichtingen wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat. Wijzigingen in de reële waarde worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geraamde toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. De uiteenzetting teneinde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt hieronder nader toegelicht.

Materiële vaste activa worden geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per actief groter is dan € 2.500 en er sprake is van economisch eigendom en aanwending over meerdere jaren. De verkrijgingsprijs van de door Stichting NHTV internationale hogeschool Breda van het ministerie van OCW verworven gebouwen en terreinen betreft de 'brutodeelnamesom OKF' die aan het ministerie van OCW in het verleden is betaald voor het verwerven van het economisch claimrecht op de gebouwen en terreinen.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geraamde bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van het groot onderhoud verloopt. De inschatting van de toekomstige kosten van groot onderhoud is gebaseerd op een door een externe partij opgesteld onderhoudsplan.

Overige vaste activa

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

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen die initieel worden gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs welke gelijk is aan de boekwaarde van de vordering verminderd met aflossingen op de hoofdsom.

Bijzondere waardeverminderingen

Op balansdatum wordt 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. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde en de waardevermindering naar verwachting duurzaam is.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van bepalingen van de actieve markt. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen van 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 stellig voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de waardering wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden incurantheid.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Bij de waardering wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum aanwezige oninbaarheid. De waardering van overige financiële vaste activa is beschreven onder financiële instrumenten.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur. Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor feitelijke of in rechte afdwingbare 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 of de contante waarde op balansdatum.

Voorziening groot onderhoud gebouwen

Voor uitgaven voor groot onderhoud van gebouwen wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente ad 2,5% (2014: 4%) als disconteringsvoet gehanteerd.

Schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden

in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende 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 op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten verantwoord.

9.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

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.

Begroting

In de staat van baten en lasten is de begroting over 2015 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De Medezeggenschapsraad heeft positief geadviseerd en de begroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Opbrengstverantwoording algemeen

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. 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. Indien opbrengsten betrekking hebben op een specifiek te realiseren doel worden de opbrengsten verantwoord naar rato van de verrichte prestaties.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten 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.

Collegegelden

Collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Veronderstelling hierbij is dat de reguliere onderwijsactiviteiten gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid. Restitutie van collegegeld vindt plaats vanaf de maand na uitschrijving.

Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben en de prestaties zijn geleverd. Indien sprake is van een activiteit die qua tijdspad over het boekjaar heen loopt wordt een overlopende post opgenomen voor de nog te leveren prestaties.

Overige baten

De overige baten bestaat uit baten uit verhuur, detachering, studentgerelateerde activiteiten en overige baten.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van feitelijke ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur van het actief dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. De afschrijvingen op materiële vaste activa worden berekend door middel van vaste percentages van de aanschafwaarde op basis van de verwachte economische levensduur. Gebouwen worden afgeschreven in 10, 15, 30 of 60 jaar en inventaris en apparatuur in 3, 4, 5 of 10 jaar.

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2015 is 97,2% (101,1% eind 2014). Met ingang van 2015 is de zogenaamde beleidsdekkingsgraad geïntroduceerd. Dit is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. Doordat het een gemiddelde betreft, is deze beleidsdekkingsgraad minder aan schommelingen onderhevig. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2015 98,7% (104,7% eind 2014).

ABP moet op 1 april 2016 een nieuw herstelplan indienen bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB), omdat de financiële situatie per 31 december 2015 onvoldoende is.

In het herstelplan beschrijft ABP hoe zij de financiële situatie probeert te herstellen.

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de beleidsdekkingsgraad lager is dan 128% is sprake van een tekort, worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.

In het herstelplan is ruimte opgenomen om tegenvallers op te vangen. Als het herstel trager verloopt dan verwacht, kan het ABP bijvoorbeeld korten op de pensioenen.

Het ABP heeft op 28 januari 2016 de invoering van een opslag van 1% op de pensioenpremie definitief gemaakt. ABP voert deze opslag per 1 april 2016 door. Verlaging van de pensioenen is in 2016 niet aan de orde.

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 vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet.

Belastingen

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

Resultaatbepaling en -bestemming

Het resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve, waarna op grond van bestuursbesluiten eventueel een toedeling kan plaatsvinden aan bestemmingsreserves.

9.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2015

1. Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa	
Aanschafwaarde 1 januari 2015	26
Cumulatieve afschrijvingen	2
Boekwaarde 1 januari 2015	24
Afschrijvingen 2015	9
Aanschafprijs cumulatief	26
Cumulatieve afschrijvingen	11
Boekwaarde 31 december 2015	15

De post immateriële vaste activa heeft betrekking op aangeschafte licenties ten bedrage van € 26. De licenties worden afgeschreven in 3 jaar.

2. Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2015	30.271	957	10.425	41.653
Cumulatieve afschrijvingen	15.820	-	5.332	21.152
Boekwaarde 1 januari 2015	14.450	957	5.093	20.500
Investerings 2015	-	-	1.160	1.160
Desinvesteringen 2015	-	-	-	-
Afschrijvingen 2015	1.500	-	1.368	2.868
Aanschafwaarde cumulatief	30.271	957	11.585	42.813
Cumulatieve afschrijvingen	17.320	-	6.700	24.020
Boekwaarde 31 december 2015	12.950	957	4.885	18.793

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op de gebouwen die NHTV in eigendom heeft evenals op de aanpassingen die zijn verricht aan huurpanden. Gebouwen worden afgeschreven in 10, 15, 30 of 60 jaar. De aanpassingen op de huurpanden worden afgeschreven over een periode welke gelijk is aan de (resterende) huurperiode van de desbetreffende panden.

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 15 en het terrein aan Sibeliusslaan 13. De waarde van het terrein aan Sibeliusslaan is in 1991 gebaseerd op de economische waarde van de grond bij overdracht van het economische claimrecht door het ministerie van OCW aan NHTV.

Inventaris en apparatuur

De post inventaris en apparatuur betreft de investeringen in inventaris en apparatuur met een verkrijgingsprijs boven de activeringsgrens van € 2.500. Afschrijving vindt, afhankelijk van het soort inventaris en apparatuur, plaats in 3, 4, 5 of 10 jaar gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	WOZ-waarde	Verzekerde waarde	Peildatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen			
- Mgr. Hopmansstraat 15	3.707	8.773	1 januari 2015
- Mgr. Hopmansstraat 1	16.613	32.138	1 januari 2015
- Sibeliusslaan	5.020	12.070	1 januari 2015
	25.340	52.980	

3. Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2015 €	Investerings en verstrekte leningen €	Aflossingen €	Afloop €	Boekwaarde 31 december 2015 €
Vordering op Bress	80	80	20	-	140
Glasvezel infrastructuur	52	-	-	8	44
Totaal overige financiële vaste activa	132	80	20	8	184

Vordering op Bress

De in 2008 verstrekte lening aan de Bredase Studenten Sportstichting (Bress) is in 2015 vervangen door een lening ten bedrage van € 140 ter verbetering van de herkenbaarheid van de sportvoorzieningen. De in 2015 afgesloten lening betreft een renteloze lening met een looptijd van 10 jaar.

Glasvezel infrastructuur

De post glasvezel infrastructuur heeft betrekking op een vordering betreffende het afgekochte gebruiksrecht van de glasvezelstructuur voor een totale looptijd van 15 jaar.

4. Voorraden

	31-12-15 €	31-12-14 €
Gebruiksgoederen	2	1
Totaal voorraden	2	1

Voorraad gebruiksgoederen

De voorraad gebruiksgoederen heeft betrekking op een beperkte voorraad kantoormaterialen.

5. Vorderingen

	31-12-15		31-12-14
	€		€
Debiteuren	756		398
Voorziening debiteuren	45-		-
	711		398
Studenten	5.534		5.295
Voorziening vordering studenten	121-		132-
Totaal studenten	5.413		5.163
Waarborgfonds	24		24
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-
Totaal Waarborgfonds	-		-
Overige vorderingen			
Personeel	-		-
Overige	5		8
Totaal overige vorderingen	5		8
Overlopende activa			
Vooruitbetaalde bedragen	1.269		1.293
Nog te ontvangen	171		191
Overige	79		36
Totaal overlopende activa	1.519		1.521
Totaal vorderingen	7.648		7.090

Debiteuren

Bij de bepaling van het saldo debiteuren is de inbaarheid van de vorderingen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is een voorziening voor dubieuze debiteuren getroffen van € 45.

Studenten

De vordering op studenten heeft betrekking op nog te ontvangen bedragen aan collegegelden en bijdragen voor student gerelateerde activiteiten, zoals leermiddelen, excursies en studiereizen.

Teneinde rekening te houden met het risico voor oninbaarheid is uit oogpunt van voorzichtigheid ultimo boekjaar een voorziening gevormd ter hoogte van € 121. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op de bij het incassobureau ondergebrachte vorderingen en de op basis van ervaringsgegevens gebaseerde inschatting qua inbaarheid. De systematiek van bepalen van de hoogte van de voorziening is consistent met voorgaand jaar.

Waarborgfonds

De vordering waarborgfonds betreft het nog niet ontvangen aandeel van NHTV in het vermogen van het waarborgfonds. Gezien de onzekerheid rondom de daadwerkelijke uitbetaling (moment en omvang) van deze vordering is uit oogpunt van voorzichtigheid een voorziening in verband met oninbaarheid gevormd ter hoogte van het te vorderen bedrag.

6. Liquide middelen

	31-12-15		31-12-14
	€		€
Kasmiddelen	8		13
Tegoeden op bank- en girorekeningen	5.905		12.705
Spaarrekeningen	20.983		10.885
Totaal liquide middelen	26.896		23.603

De liquide middelen ultimo 2015 bestaan uit kasmiddelen en tegoeden op bank- en spaarrekeningen.

Gezien de marktrente ontwikkelingen op deposito's is besloten tot het wegzetten van beschikbare liquide middelen op vrij opneembare spaarrekeningen bij ING, ABN AMRO en Rabobank. De zakelijke spaarrekening ING (€ 1.027) heeft een rentepercentage van 0,35%, de zakelijke kwartaal spaarrekening

ING top bonus heeft een rentepercentage van 0,4% met bonus van 0,2% (€ 2.530), de zakelijk wachttijd deposito van ABN AMRO (€ 15.036) heeft een rentepercentage van 0,5% en de spaarrekening Rabobank (€ 2.390) heeft een rente van 0,35%. De rente over de rekening courant positie is gekoppeld aan Euribor en heeft derhalve een variabel karakter. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV. Er zijn geen bankgaranties verleend.

7. Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2014 €	Bestemming resultaat 2015 €	Overige mutaties 2015 €	Saldo 31-12-2015 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.064	46	-	15.110
	15.064	46	-	15.110
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	570	192-	-	378
Nieuwbouw/renovatie	10.289	700	-	10.989
Bekostiging	751	-	-	751
Onderzoek en kennisinnovatie	402	70-	-	332
Profileringsfonds	344	49-	-	295
Organisatieverandering	149	-	-	149
Implementatie strategie	683	98	-	781
Bevordering rendement en studiesucces	165	-	-	165
Jubileum 50 jaar	-	100	-	100
	13.353	587	-	13.940
Totaal eigen vermogen	28.417	633	-	29.050

Algemene reserve

Het resultaat 2015 van € 633 positief is allereerst ten gunste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 587 te bestemmen in de hierna omschreven bestemmingsreserves.

Bestemmingsreserve academies en diensten

De bedrijfsresultaten 2015 bij academies en stafdiensten geven aanleiding om de in het verleden daarvoor gevormde bestemmingsreserves per saldo te verlagen met een bedrag van € 192. De bestemmingsreserve academies en diensten ultimo 2015 bedraagt € 378 en is samengesteld uit positieve en negatieve bedragen voor de individuele academies en de stafdiensten.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

De ontwikkeling van de NHTV Campus zal voor de toekomstige huisvestingssituatie leiden tot hogere huisvestingslasten. In 2015 heeft de campusontwikkeling vorm gekregen middels het voorlopig ontwerp en werkzaamheden richting het definitief ontwerp. In de begroting 2015 is voor de campusontwikkeling een bedrag opgenomen voor € 1.963. Bij de aanbesteding van de architect is een voordeel behaald. Tevens zijn de advieskosten in 2015 lager dan begroot. Per saldo wordt in 2015 € 700 toegevoegd aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting.

Bestemmingsreserve bekostiging

De bestemmingsreserve bekostiging is bedoeld om de mogelijk negatieve effecten van de maatregelen rond het leenstelsel in de toekomst te kunnen opvangen.

De Wet Studievoorschot is in 2015 in werking getreden en de basisbeurs heeft plaatsgemaakt voor een sociale leenvoorziening voor alle studenten. Door het stelsel van studiefinanciering te hervormen komen middelen vrij die worden geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs en onderwijs gerelateerd onderzoek. Hierbij houdt de regering rekening met maatwerk passend bij de strategie van een instelling. Door de invoering van het studievoorschot met een cohortgarantie komen de middelen pas later vrij. Deze bestemmingsreserve blijft in 2015 ongewijzigd.

Bestemmingsreserve onderzoek en kennisinnovatie

NHTV dient de komende jaren de nodige inspanningen te verrichten om zich nadrukkelijk als kennis- en onderzoekscentrum in de kerndisciplines verder te profileren. Ook de inspanningen rondom valorisatie als kernthema in de strategie vragen in de toekomst nog om middelen. In 2015 is de ondersteunende structuur voor valorisatie en kennisontwikkeling verder vormgegeven. Een bedrag van € 70 wordt hiervoor aan de bestemmingsreserve onttrokken.

Bestemmingsreserve Profileringsfonds

Binnen het eigen vermogen heeft NHTV een bedrag bestemd in het Profileringsfonds NHTV ter financiële tegemoetkoming aan studenten in bijzondere omstandigheden. De in aanmerking komende omstandigheden zijn vastgelegd in een reglement en worden beoordeeld door het College van Bestuur. De bestemming is het saldo van de begrote dotatie 2015 (€ 50) en de lasten 2015 (€ 99).

Bestemmingsreserve organisatieverandering

De bestemmingsreserve organisatieverandering is gevormd voor toekomstige wachtgeldverplichtingen welke mogelijk kunnen voortvloeien uit organisatieveranderingen, implementatie besturingsfilosofie, nieuwe overlegstructuur, management development en frictiemiddelen. Deze bestemmingsreserve blijft in 2015 ongewijzigd.

Bestemmingsreserve implementatie strategie 2013-2017

De bestemmingsreserve implementatie strategie is bedoeld om gericht uitvoering te geven aan de accenten zoals die worden opgenomen in het strategisch plan 2013-2017. Er ligt een grote opdracht voor de komende jaren om de organisatie een meer ondernemend karakter te geven zodat ze in onderwijs en onderzoek intensief verbonden is met de beroepspraktijk en wereldwijd intensief samenwerkt met bedrijven en andere kennisinstellingen. De accenten in het nieuwe strategisch plan zijn gericht op het versterken van de relatie met het bedrijfsleven en het verankeren van internationalisering. Tevens wordt de reserve ingezet ter stimulering van cross-overs en de betrokkenheid van groepen studenten hierbij. In de begroting 2015 zijn projecten gedefinieerd met een budget van € 2.679. Uit de bestemmingsreserve is € 118 onttrokken voor projecten die doorlopen vanuit 2014. Een bedrag van € 216 wordt middels deze bestemmingreserve ingezet in 2016. Per saldo wordt € 98 toegevoegd aan deze reserve.

Bestemmingsreserve bevordering rendement en studiesucces

De bestemmingsreserve bevordering rendement en studiesucces is gevormd om een impuls te geven aan het rendement en studiesucces van studenten van NHTV. In 2014 en 2015 is in totaal € 1.000 toegezegd aan de academies. Per 2016 worden deze activiteiten regulier onderdeel van de bedrijfsvoering van de academies. Het bedrag van € 165 is in 2016 beschikbaar voor extra incentives voor de academies ter bevordering van rendement en studiesucces.

Bestemmingsreserve Jubileum 50 jaar

NHTV bestaat in het studiejaar 2016-2017 50 jaar. In de begroting 2016 is hiervoor een eerste indicatief bedrag opgenomen van € 100. NHTV wil in het kader van positionering, public relations, relaties met het bedrijfsleven en richting haar personeel hier ruim aandacht aan besteden. Daarom reserveert NHTV voor deze activiteit een extra bedrag van € 100.

9. Voorzieningen

	Saldo 31-12-2014 €	Dotaties 2015 €	Mutaties 2015		Saldo 31-12-2015 €
			Onttrekkingen 2015 €	Vrijval 2015 €	
Bovenwettelijk WW	390	33	10	304	109
Wettelijk WW	588	1.024	47	102	1.463
Jubilea uitkeringen	136	51	25	-	162
Loonruimteovereenkomst	-	145	-	-	145
Groot onderhoud	2.230	420	153	-	2.497
Overige	24	177	-	-	201
Totaal voorzieningen	3.368	1.850	235	406	4.577

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeldten voor zover op balansdatum bekend. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 2,5% (2014: 4%).

Voorziening wettelijk wachtgeld

De wettelijke wachtgeldverplichtingen die vanaf 1 januari 2001 zijn ontstaan, worden vanaf 2007 niet meer via de rijksbijdrage met de hogescholen verrekend maar direct in rekening gebracht bij de hogeschool waar de werknemer voor het laatst in dienst is geweest. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers en concrete gevallen). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 2,5% (2014: 4%).

Voorziening jubilea uitkeringen

De voorziening jubilea uitkeringen is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van ambtsjubilea gedurende het dienstverband van de medewerkers. Bij de bepaling van deze voorziening is rekening gehouden met zogenaamde blijfkansen. Bij de berekening van de contante waarde is uitgegaan van een disconteringspercentage van 2,5% (2014: 4%).

Voorziening Loonruimteovereenkomst

In zomer 2015 is de Loonruimteovereenkomst (LRO) ondertekend door, onder andere, de Vereniging Hogescholen. Het is niet haalbaar gebleken om de arbeidsvoorwaardelijke afspraken die ingrijpen in de cao in 2015 door te voeren. De extra middelen die vrijkomen vanuit de LRO voor de verbetering van de arbeidsvoorwaarden worden in 2016 besteed. In 2015 is een voorziening gevormd ten bedrage van € 145 voor de verplichtingen die voortvloeien uit de LRO.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is bestemd voor toekomstige uitgaven voor groot onderhoud voor alle gebouwen in eigendom. Onderhoudskosten die jaarlijks terugkomen worden rechtstreeks ten laste van de staat van baten en lasten gebracht en maken derhalve geen onderdeel uit van de voorziening groot onderhoud.

Overige

De post overige voorzieningen heeft ultimo 2015 betrekking op de eventuele negatieve financiële gevolgen van lopende geschillen. Daarnaast is een voorziening, van een beperkte omvang, aanwezig voor de verplichting richting het College van Bestuur die voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht voor het in de CAO-HBO gestelde artikel M-1 werktijden oudere werknemer. Deze voorziening heeft betrekking op meerdere voorgaande jaren waarvoor ultimo 2010 een verplichting is ontstaan.

Van het totaalsaldo van de voorzieningen is circa € 1.010 kortlopend, het overige deel is naar verwachting langlopend van aard.

9. Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2014 €	Aangegane leningen o/g 2015 €	Aflossingen 2015 €	Boekwaarde 31-12-2015 €	Rente percentage %
Starterslift Investments B.V.	50	-	-	50	5,0%
Opgenomen onder kortlopende schulden	-	-	-	25	
Totaal langlopende schulden	50	-	-	25	

Starterslift

Starterslift heeft aan Atlantis Games BV, een dochteronderneming van NHTV Business BV een lening verstrekt ten bedrage € 50 ten behoeve van de opstartfase. In 2016 wordt € 25 afgelost op deze lening. De lening heeft een rentepercentage van 5%.

10. Kortlopende schulden

	31-12-15 €	31-12-14 €
Kredietinstellingen	25	-
Crediteuren	1.869	1.968
Omzetbelasting	56	239
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.936	1.778
Schulden terzake pensioenen	507	552
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	27	18
Totaal overige kortlopende schulden	27	18
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	9.922	9.714
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.029	927
Nog te besteden subsidiegelden	1.074	1.192
Nog te betalen posten	654	492
Personeel	9	16
Vakantiegeld	1.405	1.300
Vakantiedagen	467	455
Studentenbijdragen	794	728
Overige	112	136
Totaal overlopende passiva	15.466	14.960
Totaal kortlopende schulden	19.886	19.515

Omzetbelasting

De post omzetbelasting heeft betrekking op de nog te betalen omzetbelasting over het vierde kwartaal van 2015, begin 2016 is deze post betaald. Op 31 december 2014 stond een nog te betalen bedrag aan omzetbelasting op de balans met betrekking tot 2012, 2013 en 2014.

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruitontvangen collegegelden.

Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en de reeds toegekende, maar nog te ontvangen, subsidiegelden. Onder de nog te besteden subsidiegelden is voor € 392 aan projecten opgenomen welke op 31 december 2015 een vordering laten zien.

	31-12-15 €	31-12-14 €
Nog te ontvangen subsidiegelden	1.950	2.244
Nog te besteden subsidiegelden	2.961	3.384
Nog te besteden subsidiegelden OCW	63	52
Totaal nog te besteden subsidiegelden	1.074	1.192

9.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

NHTV hanteert procedures en gedragslijnen ter afdekking van materiële risico's verbonden aan alle belangrijke soorten transacties rondom prijs-, krediet-, rente-, liquiditeits- en kasstroomrisico's.

Prijrisico

Het overgrote deel van de transacties vindt plaats in euro's. Voor buitenlandse transacties wordt geen gebruikgemaakt van valutatermijncontracten.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren zijn verspreid zonder dat daarbij sprake is van concentratie bij grote debiteuren, het kredietrisico is daarmee beperkt. Tevens is geen sprake van significante

vorderingen op partijen waarbij een historie van wanbetaling bekend is. NHTV handelt niet in aandelen, obligaties en derivaten.

Renterisico

NHTV loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt NHTV risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt NHTV risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Er zijn geen financiële derivaten afgesloten om dit renterisico te beperken.

Liquiditeitsrisico

NHTV maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. De liquide middelen zijn direct opneembaar.

Kasstroomrisico

Het kasstroomrisico en het liquiditeitsrisico worden beperkt door de spreiding van betalingen en ontvangsten. De liquide middelen zijn direct opneembaar. NHTV heeft geen beleggingen in instrumenten waarbij sprake is van een variabele rente en is hierdoor niet blootgesteld aan een significant kasstroomrisico.

9.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Erfpacht

De grond aan Mgr. Hopmansstraat 1 is met ingang van 12 oktober 1993 voor een periode van 90 jaar in erfpacht verkregen van de gemeente Breda. Van de grond aan Sibeliuslaan 13 is in 1985 van de gemeente Breda circa 770 m² grond in erfpacht verkregen voor een periode van 30 jaar. Daarnaast is op deze locatie in 2005 1.205 m² grond in erfpacht verkregen, eveneens voor een periode van 30 jaar.

Huurverplichtingen

NHTV heeft ultimo 2015 huurverplichtingen zoals weergegeven in onderstaand overzicht. In dit overzicht zijn de bedragen ten behoeve van het inzicht in euro's weergegeven:

Verhuurder	Pand	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden	Looptijd 1-5 jaar
Laurentius/Allee Wonen	Archimedesstraat 17	535.128	44.594	31-12-2015	12	535.128
Gemeente Breda	Claudius Prinsenlaan12-14	544.068	48.625	31-12-2016	12	583.500
Congregatie	Mgr. Hopmansstraat 4	14.052	1.171	31-12-2016	12	14.052
Totaal		1.093.248	94.390			1.132.680

Vordering op OCW

Over 1987 is door het ministerie van OCW een bedrag van € 106 ingehouden betreffende premies en loonbelasting over 1986, welk bedrag bij liquidatie van de hogeschool wordt gerestitueerd. Gezien het langlopende karakter is deze post in 1998 afgewaardeerd tot nihil.

Langlopende verplichtingen

NHTV heeft meerjarige licentie- en onderhoudscontracten afgesloten teneinde kostenvoordeel te realiseren. Daarnaast zijn enkele leasecontracten afgesloten voor de lease van bedrijfswagens.

Voorlopig koopcontract

In 2013 heeft NHTV een voorlopig koopcontract gesloten met de Congregatie der Zusters Franciscanessen Alles voor Allen inzake de koop van het klooster aan Mgr. Hopmansstraat 2 en 4 voor een koopsom van € 4.950. NHTV heeft de keuze gemaakt om geen gebruik te maken van de ontbindende voorwaarden van het voorlopig koopcontract voor aankoop van het klooster Mgr. Hopmansstraat 2 en 4. Hierdoor is de aankoop per 31 december 2015 definitief geworden. De beoogde levering vindt plaats op 1 mei 2017, of zoveel eerder als koper en verkoper bij de notaris overeenkomen. De Raad van Toezicht heeft op 25 mei 2016 goedgekeurd dat voor de financiering van de NHTV Campus ad € 47 miljoen, vreemd vermogen wordt aangetrokken voor € 9,7 miljoen via een leenfaciliteit bij de Schatkist en € 22,7 miljoen bij de BNG.

Aankoop perceel Beverweg 1

NHTV heeft in 2015 met de gemeente Breda een gebruiksovereenkomst afgesloten voor het terrein Beverweg 1, ingaande met terugwerkende kracht op 1 september 2014.

Het betreffende perceel wordt op 1 september 2016 door NHTV aangekocht ten behoeve van de campusontwikkeling.

Duurzame inzetbaarheid

Medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar hebben bereikt, hebben recht op een extra DI-budget van 50 uur per jaar (2015 t/m 2019 daarna 45 uur) naar rato van de betrekkingsomvang. Om hiervoor in aanmerking te komen moet de medewerker tenminste 5 jaar aaneengesloten werkzaam zijn in het HBO en geen gebruik maken van de SOP-regeling of de Werktijdvermindering senioren (cao artikel M-2). Per balansdatum is de verplichting naar deze medewerkers niet getrouw in te schatten, waardoor deze is opgenomen als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

9.10 Toelichting op de staat van baten en lasten 2015

11. Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Normatieve Rijksbijdrage	42.170	41.259	40.460
Rijksbijdrage Prestatiebekostiging	3.658	2.583	3.481
Toegezegde Bijdragen CoE	270-	-	275-
Totaal rijksbijdragen OCW	45.558	43.842	43.666

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2015 bedraagt € 45.828 en bestaat uit normatieve rijksbijdrage (€ 42.170), rijksbijdrage prestatiebekostiging (€ 3.658), waarin begrepen de rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (€ 1.000). De rijksbijdragen OCW 2015 zijn daarmee significant hoger dan begroot (€ 43.842) en hoger dan de realisatie 2014 (€ 43.666). In de begroting 2015 is uitgegaan van een verwachte rijksbijdrage 2015 van € 43.842. De rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality van € 1.000 is in de begroting 2015 opgenomen onder contractactiviteiten voor het NHTV-deel (€ 783) van het samenwerkingsverband.

In de begroting is de totale rijksbijdrage gebaseerd op, een op 20 oktober 2014, afgegeven raming door het ministerie van OCW. Op het moment van opstellen van de begroting 2015 was dit de meest actuele en best mogelijke inschatting van de, te verwachte, rijksbijdrage 2015.

De definitieve beschikking 2015, ontvangen op 18 december 2015, bedraagt € 45.828 en is opgebouwd uit een normatieve rijksbijdrage (€ 42.170) en een rijksbijdrage prestatiebekostiging (€ 3.658, inclusief € 1.000 voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality). De hogere normatieve rijksbijdrage 2015 is het gevolg van een positieve bijstelling van de bekostigingsstarieven per student. Deze stijging hangt in belangrijke mate samen met de, alsnog toegekende, gedeeltelijke compensatie van de gestegen werkgeverslasten vanuit de Loonruimte overeenkomst. Opgemerkt wordt dat de gedane inschattingen qua studentenaantallen ongewijzigd zijn gebleken en niet hebben geleid tot een bijstelling van de rijksbijdrage.

In de Rijksbijdragen OCW is de ontvangen prestatiebekostiging van € 1.000 voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality opgenomen. In lijn met wet- en regelgeving is het volledige ontvangen bedrag verantwoord. Van het bedrag van € 1.000 is € 270 toegezegd voor afwikkeling in 2016 of later. Het toegezegde bedrag is toegevoegd aan de verplichting die per jaareinde bestaat uit hoofde van CELTH jegens derden. Deze verplichting heeft betrekking op door te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2016 of volgende jaren zullen worden afgewikkeld.

12. Overige overheidsbijdragen en - subsidies

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	1.863	2.432	1.892
Overige overheidsbijdragen	1.863	2.432	1.892

Onder de overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn de opbrengsten verantwoord die afkomstig zijn van (lagere) overheden met uitzondering van de normatieve en geoormerkte subsidiegelden OCW. De overige overheidsbijdragen en -subsidies bedragen in 2015 € 1.863 en zijn daarmee € 568 lager dan begroot.

model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Prestatie afgerond? JA / NEE
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2014-2015	637403-1 / 644947-1 / 646339-1 / 655370-1	31-12-2014	€ 76.098	€ 76.098	JA
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2015-2016	683468-1 / 700016-1 / 708480-1 / 712609-1 / 722863-1	31-12-2015	€ 124.363	€ 124.363	NEE
Totaal			200.461	200.461	

G2 Subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

Regeling niet van toepassing

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Regeling niet van toepassing

13. College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Collegegelden	15.787	15.280	15.117
Restitutie collegegelden	974-	999-	888-
Cursus-, les- en examengelden	16	-	22
Totaal college, cursus, les en examengelden	14.829	14.281	14.251

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt hoger dan de begroting 2015. De in 2014 ingezette stijging, inherent aan het aantal ingeschreven studenten in de van toepassing zijnde collegejaren, loopt in 2015 door.

14. Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Baten werk in opdracht van derden	1.554	1.918	662
Baten werk in opdracht van derden	1.554	1.918	662

De ambitie is om een groei te realiseren in baten werk in opdracht van derden. Dit is zichtbaar in het begrote bedrag. De realisatie laat, hoewel € 364 lager dan begroot, ook een duidelijke stijging zien van € 892 ten opzichte van 2014.

15. Overige baten

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Verhuur onroerende zaken	64	131	109
Detachering personeel	209	126	370
Studentgerelateerde activiteiten	2.146	2.427	2.153
Onderwijsfaciliteiten studenten	250	249	289
Administratie en Incasso	153	142	159
Diversen	330	476	858
Baten voorgaande jaren	164	5-	158-
Totaal overige baten	3.316	3.546	3.781

De overige baten zijn € 73 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere verhuuropbrengsten en lagere baten studentgerelateerde activiteiten.

De baten studentgerelateerde activiteiten hebben betrekking op de bijdragen van studenten voor studiereizen, werkveldactiviteiten en practicum. Onder deze post vallen ook de (vrijwillige) bijdragen van bedrijven voor stages en afstudeeropdrachten, alsmede de behaalde opbrengsten uit student- en leerbedrijven.

De baten administratie en incasso hebben betrekking op de opbrengsten administratiekosten die volgen bij een betaling van collegegeld en additionele bijdragen voor studiereizen in meerdere termijnen. De stijging van deze baten ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door de digitale machtigingen, waarbij een groter deel van de studenten (97 meer dan in 2014) heeft gekozen het collegegeld in termijnen te betalen.

16. Personele lasten

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €	
Lonen en salarissen	33.172	43.706	30.161	
Sociale lasten	3.839	-	3.536	
Pensioenpremies	4.325	-	4.578	
Totaal lonen en salarissen	41.336	43.706	38.275	
<i>Overige personele lasten</i>				
Inhuur derden en surveillanten	4.172	3.537	4.127	
Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	281-	-	53-	
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	875	-	342	
Mutatie voorziening Loonruimte overeenkomst	145	-	-	
Mutatie voorziening werktijdverkorting	2	-	-	
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	26	-	42	
Mutatie reservering vakantierechten	12	-	7-	
Kennisontwikkeling en scholing	1.018	1.075	850	
Werving en selectie	10	-	1	
Arbo beleid	161	135	141	
DAM/Sop	574	364	510	
Compensatie in loonkosten	266-	70-	150-	
Lasten wachtgeld	179	178	51	
Overige	354	121	377	
Totaal overige personele lasten	6.980	5.341	6.231	
Totaal personele lasten	48.316	49.047	44.506	

De totale personele lasten zijn 2% lager dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 731 ten opzichte van de begroting. Ten opzichte van 2014 zijn de personele lasten gestegen met € 3.810 (+ 9%) wat in lijn ligt met het doel om in 2015 meer middelen in te zetten voor extra personeel in het primaire proces als onderdeel van de kwaliteitsimpuls. De stijging ten opzichte van 2014 bestaat uit een stijging van cao personeel met 8% (+ € 3.061) en een daling van inhuur derden met 0,01% (- € 40). Van de totale inhuur derden en surveillanten ad € 4.172 is € 1.742 ingehuurd voor het primaire proces waaronder surveillanten (€ 224) en inzet voor accreditaties (€ 40). In 2014 was dit € 2.000. Daarnaast is € 2.430 ingehuurd voor bedrijfsvoering, tijdelijke ondersteuning op strategische projecten en voor tweede- en derdegeldstroomprojecten, waaronder € 542 voor uitzendkrachten. In 2014 bedroeg dit € 1.800. Deze stijging houdt in belangrijke mate verband met de strategische doelstelling om de omvang van tweede- en derdegeldstroomactiviteiten te vergroten en, in bredere zin, met de investeringen voortvloeiend uit het strategische plan 2013-2017.

Compensatie in loonkosten

Deze post betreft de compensatie in loonkosten die ontvangen is voor verlof van medewerkers.

Dam/Sop

In de begroting 2015 is uitgegaan van personele lasten in het kader van Dam/Sop van € 364. In de realisatie zijn deze kosten deels verantwoord onder Dam/Sop en deels onder lonen en salarissen, arbobeleid en overige personele lasten. De totale uitgaven aan Dam/Sop in 2015 zijn € 574 en liggen daarmee hoger dan de begroting.

Aantal fte's

Het aantal fte's in dienst bij NHTV per jaareinde 2015 bedraagt 610,2 fte (577,7 fte ultimo 2014).

	Ultimo 2015	Ultimo 2014
Personeel primair proces	409	380
Personeel bedrijfsvoering	187	183
Personeel management	14	15
	610	578

17. Afschrijvingen

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Materiële vaste activa	2.860	2.825	2.994
Financiële vaste activa	8	8	8
Immateriële vaste Activa	8	-	2
Totaal afschrijvingen	2.876	2.833	3.004

De afschrijvingslast 2015 ligt op het niveau van de begroting 2015.

18. Huisvestingslasten

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Huren	1.676	1.708	1.589
Energie en water	388	406	390
Heffingen	169	171	177
Schoonmaakkosten	721	690	681
Beveiliging en bewaking	156	157	137
Dotatie onderhoudsvoorziening	420	-	420
(Klein) onderhoud	477	420	374
Totaal huisvestingslasten	4.007	3.552	3.768

Huren

De huurlasten 2015 zijn € 32 lager dan begroot. Deze onderschijding is deels toe te wijzen aan de lagere huurlasten voor het gebouw aan de Archimedesstraat. Vanaf 2014 wordt jaarlijks weer gedoteerd aan de voorziening groot onderhoud welke is gebaseerd op een meerjarenonderhoudsplan, deze opbouw was niet begroot, omdat de voorgenomen dotatie ten tijden van het opstellen van de begroting nog niet bekend was.

19. Overige Instellingslasten

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	258	260	181
Automatisering	1.550	1.473	1.344
Administratie en beheer	1.145	869	1.150
Advieskosten	1.707	1.905	739
Reis- en verblijfkosten	1.191	1.277	1.068
Studentvoorzieningen	1.176	894	1.186
Studentgerelateerde activiteiten	2.013	2.190	2.013
Repro voorzieningen	409	245	333
Voorlichting / PR	1.243	1.202	1.101
Catering	416	368	455
Diverse	239	67	77
Totaal overige instellingslasten	11.347	10.750	9.647

De overige instellingslasten zijn € 597 hoger dan begroot. De grootste afwijking relateert aan lasten voor administratie en beheer. Deze lasten zijn € 276 hoger dan begroot, maar wijken slechts € 6 af van realisatie 2014. De afwijking ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt doordat de lasten voor assurantiepremies in 2015 te ambitieus zijn begroot. Daarnaast wordt de stijging in de lasten voor administratie en beheer veroorzaakt door hogere lasten voor lidmaatschappen als gevolg van een stijging in de innovatie subsidiebijdrage aan Stichting SURF. Onder studentvoorzieningen zijn de lasten opgenomen samenhangend met de voorzieningen voor studenten, zoals de examenorganisatie en verstrekte studiebeurzen. Deze lasten zijn € 282 hoger dan begroot, wat voornamelijk wordt veroorzaakt door een toename in het verstrekte aantal studiebeurzen. De toename in het aantal verstrekte studiebeurzen leidt eveneens tot een hogere opbrengst door subsidies.

20. Financiële baten en lasten

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Rentebaten	58	147	80
Saldo financiële baten en lasten	58	147	80

In de begroting 2015 is uitgegaan van een saldo aan financiële baten en lasten van € 147 positief. Het daadwerkelijke saldo aan financiële baten en lasten in 2015 bedraagt € 57 positief en vertoont daarmee een afwijking van € 90 ten opzichte van de begroting. Deze afwijking is ontstaan door de lagere rentepercentages.

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria (incl. BTW) zijn in 2015 door accountants in rekening gebracht bij NHTV:

	EY Accountants L.L.P. 2015	PWC Accountants N.V. 2015	Overige Accountants 2015	PWC Accountants N.V. 2014	Overige Accountants 2014
Onderzoek van de jaarrekening 2015	24.200	-	-	0	-
Onderzoek van de jaarrekening 2014	-	31.133	-	47.303	-
Aanvullend onderzoek van de jaarrekening	-	8.425	-	7.526	-
Andere controleopdrachten	-	-	7.127	6.748	20.177
Fiscale Adviesopdrachten	-	28.349	-	42.487	-
Andere Adviesopdrachten	31.412	-	-	24.152	15.427
Totaal honoraria	55.612	67.907	7.127	128.216	35.604

Het bedrag opgenomen onder 'andere controle-opdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2015 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze controles worden uitgevoerd na afloop van de projectperiode en veelal vergoed binnen de subsidieregeling. Een deel van deze controles wordt uitgevoerd door een andere accountant dan de huisaccountant. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld. De adviesopdrachten (Risicomanagement en het model voor

het financieel meerjarenkader) die in 2015 zijn uitgevoerd door EY Accountants zijn gestart voor de benoeming als controlerend accountant. EY Accountants is bekend met de afspraak dat aanvullende opdrachten vooraf overlegd worden met de voorzitter van de audit commissie.

Enkelvoudige jaarrekening 2015

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

10.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2015

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-15		31-12-14
	€		€
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa (1)	18.717		20.475
Financiële vaste activa (2)	132		98
	18.850		20.573
Vlottende activa			
Vorraden	2		1
Vorderingen (3)	7.831		7.099
Liquide middelen (4)	26.476		23.244
	34.309		30.345
	53.159		50.918

	31-12-15		31-12-14
	€		€
Passiva			
Eigen vermogen (5)	29.050		28.417
Voorzieningen	4.577		3.368
Kortlopende schulden (6)	19.533		19.134
	53.159		50.918

10.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015

(x € 1.000)

	Realisatie 2015 €	Begroting 2015 €	Realisatie 2014 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	45.558	43.842	43.666
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.677	2.432	1.809
College-, cursus-, les- en examengelden	14.829	14.281	14.251
Baten werk in opdracht van derden	1.233	1.918	682
Overige baten	3.322	4.092	3.585
Totaal baten	66.619	66.565	63.993
Lasten			
Personeelslasten	47.919	47.265	44.319
Afschrijvingen	2.836	2.833	3.001
Huisvestingslasten	3.993	3.552	3.767
Overige lasten	11.264	13.079	9.547
Totaal lasten	66.012	66.729	60.634
Saldo baten en lasten	608	164-	3.359
Financiële baten en lasten	62	147	81
Resultaat	670	17-	3.440
Resultaat deelnemingen	37-	17	35-
Nettoresultaat	633	0	3.405

10.3 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving 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 de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

De toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten is niet opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening vanwege de beperkte afwijking met de geconsolideerde staat van baten en lasten.

1. Materiële vaste activa

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

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs 1 januari 2015	30.271	957	10.398	41.626
Cumulatieve afschrijvingen	15.821	-	5.330	21.151
Boekwaarde 1 januari 2015	14.450	957	5.068	20.475
Investeringen 2015	-	-	1.078	1.078
Desinvesteringen 2015	-	-	-	-
Afschrijvingen 2015	1.500	-	1.336	2.836
Aanschafprijs cumulatief	30.271	957	11.476	42.704
Cumulatieve afschrijvingen	17.321	-	6.666	23.987
Boekwaarde 31 december 2015	12.950	957	4.810	18.717

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	Boekwaarde 1 januari 2015	Resultaat	Investeringen	Aflossingen	Afschrijving- en	Boekwaarde 31 december 2015
	€	€	€	€	€	€
Deelnemingen	15-	37-	-	-	-	52-
Vordering op Bress	80	-	80	20-	-	140
Glasvezel infrastructuur	52	-	-	-	8-	44
Totaal overige financiële vaste activa	117	37-	80	20-	8-	132

De deelneming in NHTV Business BV is per balansdatum negatief. Omdat de begroting van NHTV Business BV voor 2016 een positief resultaat laat zien is geen voorziening gevormd.

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

De belangen van de instelling in andere maatschappijen zijn als volgt verdeeld:

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)								
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2015 €	Exploitatie-saldo 2015 EUR	Omzet 2015 EUR	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee
NHTV Business BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	0-	37-	351	N	J

Toelichting code:
1 = contractactiviteiten
2 = contractonderzoek
3 = onroerende zaken
4 = overig

3. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

	31-12-15		31-12-14
	€		€
Debiteuren	675		326
Voorziening dubieuze debiteuren	45-		-
<i>Totaal debiteuren</i>		630	326
Studenten	5.534		5.297
Voorziening vordering studenten	121-		132-
<i>Totaal studenten</i>		5.413	5.165
Waarborgfonds	24		24
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-
<i>Totaal Waarborgfonds</i>		0	0
<i>Overige vorderingen</i>			
Intercompany vorderingen	83		
Overige	8		8
<i>Totaal overige vorderingen</i>		91	8
<i>Overlopende activa</i>			
Vooruitbetaalde bedragen	1.425		1.300
Nog te ontvangen	171		192
Overige	101		109
<i>Totaal overlopende activa</i>		1.697	1.601
Totaal vorderingen		7.831	7.100

4. Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

	31-12-15		31-12-14
	€		€
Kasmiddelen	8		12
Tegoeden op bank- en girorekeningen	5.485		12.347
Spaarrekeningen	20.983		10.885
Deposito's	-		-
Totaal liquide middelen	26.476		23.244

De liquide middelen staan alle ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2015.

5. Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2014 €	Bestemming resultaat 2015 €	Overige mutaties 2015 €	Saldo 31-12-2015 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.064	46	-	15.110
	15.064	46	-	15.110
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	570	192-	-	378
Nieuwbouw/renovatie	10.289	700	-	10.989
Bekostiging	751	-	-	751
Onderzoek en kennisinnovatie	402	70-	-	332
Profileringsfonds	344	49-	-	295
Organisatieverandering	149	-	-	149
Implementatie strategie	683	98	-	781
Bevordering rendement en studiesucces	165	-	-	165
Jubileum 50 jaar	-	100	-	100
	13.353	587	-	13.940
Totaal eigen vermogen	28.417	633	-	29.050

6. Kortlopende schulden

	31-12-15 €	31-12-14 €
Crediteuren	1.796	1.859
Omzetbelasting	66	256
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.939	1.772
Schulden terzake pensioenen	502	550
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	27	18
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	27	18
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	9.922	9.714
Toegezegde bijdragen Centre of Expertise	1.029	927
Nog te besteden subsidiegelden	796	904
Nog te besteden subsidiegelden OCW	63	52
Nog te betalen posten	619	472
Personeel	9	17
Vakantiegeld	1.392	1.296
Vakantiedagen	467	455
Studentenbijdragen	794	728
Overige	110	113
<i>Totaal overlopende passiva</i>	15.201	14.678
Totaal kortlopende schulden	19.533	19.134

11. Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording

Subsidieverstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving	Project nummer subsidiegever	Totaal project budget	Subsidie (maximale subsidie)	Looptijd		Bestedingen project (OHW)			Voorschot	Status
					Begin	Einde	Stand 01-01-2015	Mutaties 2015	Stand 31-12-2015	Stand 31-12-2015	Lopend/ vast te stellen
Stichting Innovatie Alliantie / Hogeschool Utrecht	RAAK MKB: Future Now	2012-20-4M	627.968	349.942	1-2-2013	31-12-2015	30.494	11.724	42.218	19.749	Vast te stellen
Stichting Innovatie Alliantie	RAAK MKB: Carmatop	2012-20-28M	442.712	298.436	1-3-2013	28-2-2015	221.157	17.761	238.918	298.436	Vast-gesteld

Voor de in de volgende tabel opgenomen subsidieprojecten geldt dat Stichting NHTV internationale hogeschool Breda optreedt als penvoerder, het bedrag opgenomen als voorschot per 31-12-2015 kan als volgt worden gespecificeerd. Voor de overige projecten geldt dat Stichting NHTV internationale hogeschool Breda optreedt als deelnemer, het bedrag opgenomen als voorschot per 31-12-2015 betreft in dat geval het ontvangen voorschot van de penvoerder.

Subsidieverstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving	Projectnummer subsidiegever of kenmerk beschikking met datum	Ontvangen voorschot van subsidieverstrekker	Verrichte betalingen aan projectdeelnemers	Voorschot
			Stand 31-12-2015	Stand 31-12-2015	Stand 31-12-2015
Stichting Innovatie Alliantie	RAAK MKB: Carmatop	2012-20-28M	298.436	83.337	215.099

Toelichting op de Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording

Algemeen

In deze verantwoording zijn alleen de subsidies opgenomen waarbij in de voorwaarden staat vermeld dat verantwoording via de FSR dient te worden verricht.

Niet gecorrigeerde fouten

In de FSR 2015 van NHTV zijn geen niet-gecorrigeerde fouten opgenomen.

Gehanteerde grondslagen (Projecten RAAK)

Alle RAAK projecten waarbij in de overeenkomst staat vermeld dat de verantwoording moet plaatsvinden in de FSR tabel zijn opgenomen in de FSR tabel 2015. Dit betreft de projecten waarbij NHTV wel en niet de penvoerder van het project is. NHTV verantwoordt zich uitsluitend voor de eigen bestedingen.

NHTV verwerkt de transacties op de RAAK projecten middels de kostengrondslag conform subsidieregeling RAAK. Over de directe personeelskosten wordt een opslagpercentage berekend voor overhead kosten, in overeenstemming met de subsidieregeling. De overige kosten die direct aan het project zijn gerelateerd (zoals materialen en reiskosten) zijn verantwoord in overeenstemming met de subsidieregeling. Het gehanteerde cofinancieringspercentage is conform de oorspronkelijke begroting.

12. Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

12.1 Bezoldiging College van Bestuur

De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. Zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur valt niet integraal onder de cao-HBO. De voorzitter en het lid van het College van Bestuur ontvangen een arbeidsmarktoelage. Voor de voorzitter bedraagt deze toelage € 2.172 bruto per maand en voor het lid van het College van Bestuur € 1.507 bruto per maand. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen bruto salaris en het maximum salaris van schaal 18 uit de cao-HBO.

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. Bij de samenstelling van onderstaande verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2015, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. Niet-topfunctionarissen zonder dienstverband vallen buiten de reikwijdte van deze wet.

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat NHTV Breda in 2015 geen functionarissen in dienst heeft gehad waarvan het belastbaar loon uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Er zijn geen uitkeringen verstrekt aan topfunctionarissen wegens beëindiging dienstverband.

In overeenstemming met de door het ministerie van OCW voorgeschreven salariscomponenten geeft onderstaande tabel inzicht in de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur. Deze informatie sluit aan bij de tijdens het verslagjaar door de Vereniging Hogescholen gepubliceerde informatie. Ter vergelijking zijn ook de bezoldigingsgegevens voor 2014 nogmaals weergegeven.

Bezoldigingsgegevens 2015 en 2014

Bedragen x € 1	Mr. H.M.C.M. van Oorschot	Ir. N.G.M. van Os	J.G. Uijterwijk Med
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Voormalig voorzitter CvB
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/3
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	ja
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echte dienstbetrekking	Echte dienstbetrekking	Echte dienstbetrekking
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	-	-	-
Individueel WNT-maximum	178.000	178.000	43.890
Bezoldiging			
Beloning	153.415	144.232	-
Belastbare onkostenvergoedingen	7.887	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.314	16.034	1.105
Subtotaal	177.616	160.266	1.105
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	177.616	160.266	1.105
Gegevens 2014			
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1	1	1
Bezoldiging 2014			
Beloning	145.829	136.909	-
Belastbare onkostenvergoedingen	7.887	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	26.545	23.433	2.900
Totaal bezoldiging 2014	180.261	160.342	2.900
Individueel WNT-maximum 2014	181.914	165.541	181.914

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2015 als uitgangspunt gehanteerd.

Naast de hiervoor vermelde bezoldiging zijn aan de leden van het College van Bestuur de volgende reis-, verblijf- en overige zakelijke kosten vergoed:

Specificatie overige vergoedingen	Mr H.M.C.M. van Oorschot		Ir N.G.M. van Os	
	Declaraties	Overige	Declaraties	Overige
Werkgeversbijdrage reguliere premies		€ 7.115,29		€ 7.115,29
Reiskostenvergoedingen woon-werkverkeer		€ 2.654,76	€ 276,48	
Dienstreizen	€ 854,96	€ 4.834,87	€ 466,38	€ 682,67
Reis en verblijfkosten	€ 2.707,30	€ 3.705,86	€ 166,50	
Representatiekosten	€ 177,48	€ 35,00		
Kosten mobiele telefoon		€ 1.135,41		€ 478,17
Totaal overige vergoedingen	€ 3.739,74	€ 19.481,19	€ 909,36	€ 8.276,13

Toelichting Specificatie overige vergoedingen

De 'Werkgeversbijdrage reguliere premies' zijn de premies werknemersverzekeringen en de premie zorgverzekering. De onder 'Declaraties' opgenomen bedragen hebben betrekking op aan betrokkenen via het salarissysteem betaalde bedragen. De bedragen onder 'Overige' hebben betrekking op rechtstreeks door NHTV betaalde facturen.

Voormalig bestuurder

De heer dr. J.G. Uijterwijk is per 1 september 2012 teruggetreden als voorzitter van het College van Bestuur. Hij heeft het niet genoten verlof opgemaakt en vervolgens gebruikgemaakt van de levensloopregeling. Op 31 maart 2015 is de arbeidsovereenkomst beëindigd. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Volledigheidshalve volgt onderstaand een overzicht van de bezoldiging en de overige vergoedingen van de heer Uijterwijk, voor zowel 2015 als 2014.

Bezoldigingsgegevens 2015

(gewezen) topfunctionarissen	functie(s)	(gewezen) topfunctionaris (ja/nee)	met dienstbetrekking (ja/nee)	Bij dienstbetrekking = nee: n.v.t.			Bij dienstbetrekking = nee: wel verplicht	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)	(herrekenende) WNT norm	noot
				beloning	belastingen en variabelen onkostenvergoedingen	voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn					
Naam				bruto jaarsalaris	werkgeversbijdrage pensioen		Totale bezoldiging				
J.G. Uijterwijk Med	Voormalig voorzitter CvB	ja	ja	€ -	€ 1.105	€ -	€ 1.105	90	1,0	€ 43.890	

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2015 als uitgangspunt gehanteerd.

Bezoldigingsgegevens 2014

(gewezen) topfunctionarissen	functie(s)	(gewezen) topfunctionaris (ja/nee)	met dienstbetrekking (ja/nee)	Bij dienstbetrekking = nee: n.v.t.			Bij dienstbetrekking = nee: wel verplicht	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)	(herrekenende) WNT norm	noot
				beloning	belastingen en variabelen onkostenvergoedingen	voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn					
Naam				bruto jaarsalaris	werkgeversbijdrage pensioen		Totale bezoldiging				
J.G. Uijterwijk Med	Voormalig voorzitter CvB	ja	ja	€ -	€ 2.900	€ -	€ 2.900	365	1,0	€ 181.914	

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 25 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

12.2 Bezoldiging van de Raad van Toezicht

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is op hetzelfde niveau gehouden als in 2014. De bezoldiging bevindt zich onder de norm zoals gesteld in de WNT. De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht was in het verslagjaar € 44.000. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Over de bezoldiging is daarnaast een bedrag aan btw betaald van € 9.240. Indien van toepassing, is er premie sociale verzekeringen afgedragen voor een totaalbedrag van € 1.112. Ook is een totale reiskostenvergoeding verstrekt van € 1.182,90.

Er zijn geen leningen, voorschriften of garantstellingen ten behoeve van leden van de Raad van Toezicht verstrekt door NHTV. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht in het verslagjaar is weergegeven in de onderstaande tabel.

Bezoldigingsgegevens toezichthouders 2015 en 2014

Bedragen x € 1	De heer F. van Steenis	De heer C.J. Vrolijk RA MGA	De heer L.L.G.M van Wees MBA MBT¹	De heer Prof. Dr P.R.J. Simons	Mevrouw drs E. Lemkes-Straver¹
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.700	17.800	17.800	17.800	17.800
Bezoldiging					
Beloning	12.000	8.000	8000 ²	8.000	8.000 ²
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Subtotaal	12.000	8.000	8000 ²	8.000	8.000 ²
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.000	8.000	8000²	8.000	8.000²
Gegevens 2014					
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/12 - 31/12
Bezoldiging 2014					
Beloning	12.000	8.000	8.000	8.000	667
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2014	12.000	8.000	8.000	8.000	667
Individueel WNT-maximum 2014	13.644	9.096	9.096	9.096	773

¹ Voor deze leden van de Raad van toezicht heeft afdracht van loonbelasting, premies volksverzekeringen en premie ZVW plaatsgevonden op grond van het feit dat zij niet beschikken over een Verklaring Arbeids Relaties Winst Uit Onderneming (VAR WUO) danwel Directeur Groot Aandeelhouder (VAR DGA). In 2015 was voor beide leden € 556 aan werkgeverslasten verschuldigd. Voor de heer van Wees is in 2015 € 582 afgedragen. € 26 hiervan had betrekking op het vorig verslagjaar en is reeds verantwoord in het jaarverslag 2014. De werkgeverslasten die verschuldigd zijn voor mevrouw Lemkes-Straver in 2014 en 2015 zijn abusievelijk nog niet afgedragen. In totaal bedraagt dit € 602. Dit wordt gecorrigeerd in 2016.

² Aan de heer van Wees is in 2015 in totaal € 8.374 uitbetaald. € 374 hiervan had betrekking op het vorige verslagjaar en is reeds verantwoord in het jaarverslag 2014. Aan mevrouw Lemkes-Straver is in 2015 in totaal € 8.667 uitbetaald. € 667 hiervan had betrekking op het vorige verslagjaar en is tevens reeds verantwoord in het jaarverslag 2014.

13. Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.

Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015

Het bestuur heeft de jaarrekening ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. De raad heeft de jaarrekening goedgekeurd. In overleg met het bestuur is besloten het resultaat te verdelen zoals weergegeven in de toelichting op het eigen vermogen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op het beeld en inzicht in het eigen vermogen en resultaat van de jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van NHTV Internationale Hogeschool Breda

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2015 van NHTV Internationale Hogeschool Breda te Breda gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidcriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van NHTV Internationale Hogeschool Breda per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 393, lid 5 onder e en f van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de in artikel 392, lid 1 onder b tot en met h van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 391, lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Rotterdam, 25 mei 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage 1 Opleidingen

hbo-bacheloropleidingen

34436 Facility Management
39271 Functiegerichte bachelor toerisme en recreatie
39279 Game Architecture and Design (vanaf 1 september 2015: 30036 Creative Media and Game Technologies)
34411 Hoger Hotelonderwijs
34410 Hoger toeristisch en recreatief onderwijs
34336 Logistiek en economie
34390 Logistiek en technische vervoerkunde (vanaf 1 september 2015: Logistics Engineering)
34952 Media en Entertainment Management
34371 Mobiliteit (vanaf 1 september 2015: 39280 Built Environment)
34282 Ruimtelijke ordening en planologie (vanaf 1 september 2015: 39280 Built Environment)
34438 Vrijtijdsmanagement

wo-bacheloropleidingen

50756 Leisure Studies
55001 Tourism (joint degree met Wageningen University)

associate degree

80009 Functiegericht toerisme en recreatie

hbo-masteropleidingen

70073 Imagineering, business innovation from the experience perspective
49121 Media Innovation
49120 Game Technology
70067 Tourism Destination Management

wo-masteropleiding

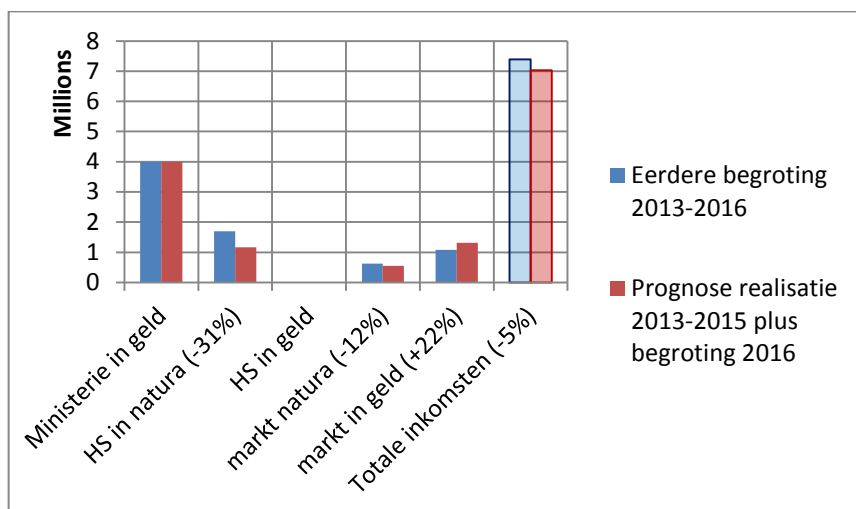
60078 Leisure Studies

Bijlage 2 Algemene gegevens NHTV per 31 december 2015

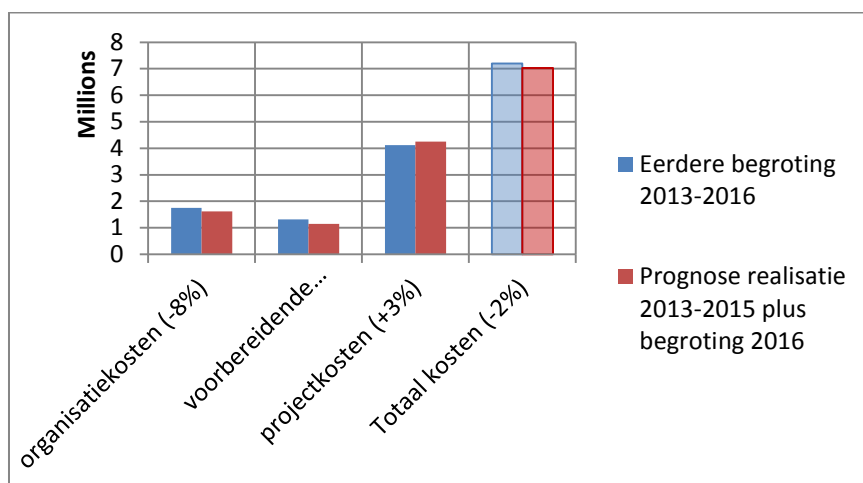
Rechtspersoon	
<i>statutaire naam</i>	Stichting NHTV internationale hogeschool Breda, bij afkorting Stichting NHTV Breda
<i>vestigingsplaats</i>	Breda
<i>rechtsvorm</i>	Stichting
<i>BRIN-nummer</i>	21UI
College van Bestuur	
<i>voorzitter</i>	mr. Hein van Oorschot
<i>lid</i>	ir. Nico van Os
<i>secretaris</i>	Wicher Meijer MME
Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit	
<i>directeur</i>	Leo Kemps MEd
<i>MT-leden</i>	drs. Albert Mandemakers
	ir. Debby Dermout
	ir. Marijke Bogers
	mr. Mario Dubbelman
Academie voor toerisme	
<i>Directeur a.i.</i>	drs. Jos van der Sterren / drs. Bart de Boer
<i>MT-leden</i>	ir. Corné Kops
	Archelia Fonk-van Staalduinen MBA
	ir. Lucette Roovers
	drs. Corné Dijkmans MM
	Yvette Stok MA
Academy for Digital Entertainment	
<i>directeur</i>	Daphne Heeroma
<i>MT-leden</i>	Will Davis
	Bruce Hancock MA
	dr. Marnix van Gisbergen
	Frans van Rompaey
Academy for Leisure	
<i>directeur</i>	drs. Arend Hardorff
<i>MT-leden</i>	drs. Margreet Toonen (a.i.)
	Guido Aerts
	drs. Peter van der Aalst
	mr. Mario Dubbelman
Academy of Hotel and Facility Management	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga
<i>MT-leden</i>	Wil Gooskens MCR
	Simen Kooi MDM
	drs. Bert Smit
	Ben van Dommelen MA
diensten	hoofd
Strategy, Education and Research	Wicher Meijer MME
Control, Finance and Administrations	Ingrid Timmermans RA
Huisvesting, Facilitair en Planning	Tim van Leeuwen MSc.
ICT	ing. Roland Manuhutu
Marketing & Communicatie	drs. Harrie van Elderen
Mediatheek	Annuska Graver
HRM	Teun van Beusekom MSc.

Bijlage 3: CELTH prognose realisatie projectperiode 2013-2016

Bijdragen CELTH



Kosten CELTH



Bijlage 4 Personele kengetallen

TABEL 1a

Doorstroom naar ander(e) functie(niveau)

van / naar	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT	
P-OP	8	5	1			
P-OBP	9	6		1		
P-MT	2					
B-OBP	1	7		27		
M-MT					1	
Totaal	20	18	1	28	1	68

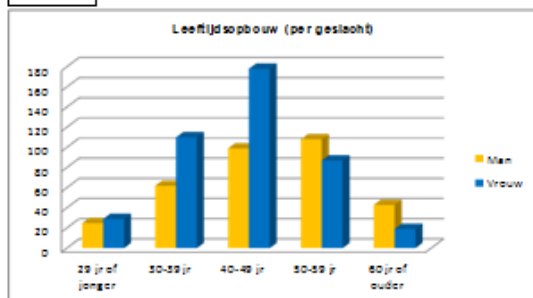
TABEL 1b

Doorstroom naar ander organisatieonderdeel

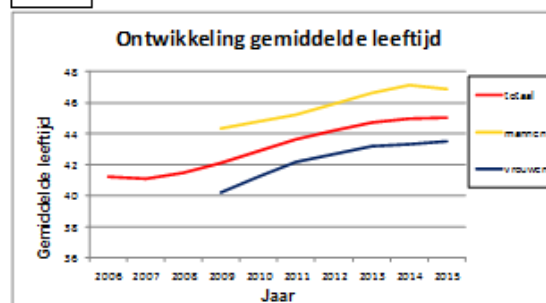
van / naar	Academie	Dienst*	
Academie	4	2	
Dienst*	6	3	
Totaal	10	5	15

* Inclusief NHTV-brede projecten

GRAFIEK 1



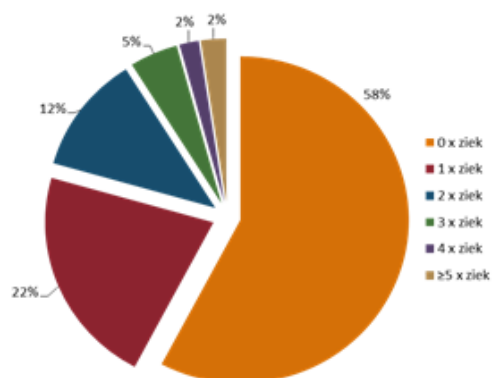
GRAFIEK 2



Grafiek 3

Frequent verzuim (in % van het totaal aantal medewerkers)

2015



TABEL 2

Opleidingsniveau
Geen
VO
MBO
HBO-B
HBO-M
HBO-M candidate
WO-B
WO-M
WO-M candidate
PhD candidate
PhD
Niet bekend
Totaal

Opleidingsniveau per personeelscategorie

P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT	Totaal
	1				1
1	5		32		38
1	19		57		77
44	61		94	1	200
22	2	2			26
8		1	1	1	11
2	1		1		4
211	28	11	28	8	286
10	1			2	13
25	1	1		1	28
40	2	3			45
1	5	1	23	1	31
365	126	19	236	14	760

Tabel 3 Functiegebouw NHTV 2015

Functiegebouw inclusief aantal medewerkers en fte's 31-12-2015															
Schaal	Primair proces						Bedrijfsvoering proces						Management proces		
	Onderwijsmgt. (P-MT)		Onderwijspersoneel (P-OP)		Onderwijs ondersteunend personeel (P-OBP)		Ondersteunend personeel (B-OBP)				Management (M-MT)				
	mw.	fte		mw.	fte		mw.	fte		mw.	fte		mw.	fte	
18															
17															
16				Hoogleraar	1	0,5									
15				Lector	6	4,3									
14				Lector	6	4,3						Academiedirecteur	5	5,0	
13	Lid MT / Docent	19	18,0	Docent	8	7,6						Hoofd van dienst	5	5,0	
12				Docent	81	71,1	Beleidsmedewerker onderwijs	5	4,2	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering	4	4,0	Hoofd van dienst	1	1,0
									Controller	1	1,0				
									Projectleider	2	1,6				
									Ambtelijk secretaris CvB en RvT						
11				Docent	229	181,9	Beleidsmedewerker onderwijs	15	11,3	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering	8	6,9	Hoofd van dienst	1	0,8
				Onderzoeker					Controller						
									Projectleider	4	2,4				
									Hoofd bedrijfsvoering	5	4,9				
10				Docent trainee	33	27,3	Beleidsmedewerker onderwijs	4	2,9	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering	13	11,5			
				Onderzoeker	1	0,7	Hoofd onderwijsondersteuning	2	1,9	Projectleider	5	4,2			
							Decaan	9	6,2	Hoofd bedrijfsvoering	4	3,9			
									Ambtelijk secretaris MR	1	1,0				
9							Beleidsmedewerker onderwijs	6	5,2	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering	2	1,4			
							Hoofd onderwijsondersteuning			Projectleider	1	1,0			
							Medewerker onderwijsondersteuning	5	3,2	Hoofd bedrijfsvoering					
							Instructeur	7	4,5	Coördinator					
							Studiebegeleider	28	18,4	Medewerker bedrijfsvoering	15	12,5			
									Medewerker ICT	6	5,5				
									Vertaler	2	1,5				
8							Medewerker onderwijsondersteuning	20	16,6	Coördinator					
							Instructeur	7	5,8	Medewerker bedrijfsvoering	36	28,1			
									Medewerker ICT	3	3,0				
7							Medewerker onderwijsondersteuning	13	10,0	Coördinator					
									Medewerker bedrijfsvoering	16	13,5				
									Medewerker ICT						
									Medewerker ICT ondersteuning	4	3,6				
									Secretaresse	3	2,3				
6							Medewerker onderwijsondersteuning	5	4,1	Medewerker bedrijfsvoering	12	7,5			
									Medewerker ICT ondersteuning	3	3,0				
									Secretaresse	10	6,9				
									Administratief medewerker	15	12,4				
									Studentassistent*	1	0,4				
5									Medewerker ICT ondersteuning						
									Secretaresse	17	12,1				
									Administratief medewerker	24	17,1				
4									Administratief medewerker	2	1,3				
									Conciërge	10	8,6				
3									Telefonist / receptionist	3	1,5				
2							Surveillant		Huishoudelijk medewerker	1	0,5				
									Algemeen medewerker (mediatheek)	3	1,9				
1															
		19	18,0		365	297,7		126	94,0		236	186,8		12	11,8
														758	608,2

Niet opgenomen in functiegebouw: voorzitter CvB en Lid CvB. Verschil hierdoor t.o.v. aantallen in jaarverslag 2 personen en 2,0 fte's.

Bijlage 5 Rooster van aftreden Raad van Toezicht per 31 december 2015

naam, leeftijd aandachtsgebied	functie Raad van Toezicht functie commissies	datum benoeming	datum aftreden	verlenging: ja/nee
de heer F. van Steenis (Frans), 65 jaar	voorzitter Raad van Toezicht	01-07-2012	01-12-2016	nee
strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)	voorzitter Remuneratiecommissie	01-07-2012	01-12-2016	nee
de heer prof. dr. P.R.J. Simons (Robert-Jan), 66 jaar	vicevoorzitter Raad van Toezicht	01-08-2012	01-08-2016	nee
	lid Remuneratiecommissie	01-08-2012	01-08-2016	nee
primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie	21-09-2012	01-08-2016	nee
de heer C.J. Vrolijk RA MGA (Kees), 59 jaar	lid Raad van Toezicht	01-05-2011	01-05-2019	nee
	voorzitter Auditcommissie	01-05-2011	01-05-2019	nee
bedrijfsvoering: financiën	voorzitter ad-hoc Commissie Bouw	14-12-2012	01-05-2019	nee
de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (Lucas), 56 jaar	lid Raad van Toezicht	01-07-2011	01-07-2019	nee
	lid Remuneratiecommissie	01-10-2012	01-07-2019	nee
bedrijfsvoering: HRM	lid Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	21-09-2012	01-07-2019	nee
mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver (Elies), 58 jaar	lid Raad van Toezicht	01-12-2014	01-12-2018	1 x 4 jaar
	lid Auditcommissie	01-01-2015	01-01-2019	1 x 4 jaar
Public Affairs	lid ad-hoc Commissie Bouw	01-01-2015	01-01-2019	1 x 4 jaar

Bijlage 6 Overzicht functie en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht per 31 december 2015

de heer F. van Steenis

functie: Nederlandse Staatsloterij, *voorzitter Raad van Bestuur*

nevenfuncties:

- > NHTV, *voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie*
- > Stichting Koning Willem I prijs, *bestuurslid*
- > Stichting Beach Resort Kijkduin, *voorzitter*
- > North Sea Regatta, *lid Raad van Toezicht*

de heer prof. dr. P.R.J. Simons

functie: Visie op leren, *directeur/eigenaar*

nevenfuncties:

- > NHTV, *vicevoorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie en voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie*
- > Quadraam Gelderse Onderwijsgroep, *lid Raad van Toezicht en Commissie Onderwijs en Kwaliteit*
- > Schoolleidersregister PO, *lid Commissie Certificering en Wetenschappelijke adviesraad*
- > Kamer jeugd/schooltv van de programma-adviesraad van de NTR, *voorzitter*
- > Adviesraad voor de master Leren en Innoveren van Stoas hogeschool, *lid*
- > Raad van Advies voor de master Leren en Innoveren van INHOLLAND, *lid*
- > Master Leren en Innoveren en Master Educational Leadership van Marnix Academie Utrecht, *lid Wetenschappelijke Adviesraad*
- > Tartu University (Estonia), *guest professor*
- > Advisory board of the Swiss leading house on technology in vocational education (DUAL-T), *lid*

mevrouw drs. E. Lemkes - Straver

functie: ZLTO, *algemeen directeur*

nevenfuncties:

- > NHTV, *lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie en lid ad-hoc Commissie bouw*
- > Stichting Ondernemerslift+, *bestuurslid*
- > Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen, *directeur*
- > BLSF (Brabant Life Sciences Seed Fund), *lid Raad van Commissarissen*
- > Flight Forum BV, *lid Raad van Commissarissen*
- > Philharmonie Zuid Nederland, *lid Raad van Toezicht*
- > VIAS (Vereniging voor Informatici Agrarische Sector), *voorzitter*

de heer C.J. Vrolijk RA MGA

functie: *adviseur en toezichthouder van verschillende bedrijven en instellingen*

nevenfuncties:

- > NHTV, *lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie en voorzitter ad-hoc Commissie bouw*
- > NRV Holiday, *lid Raad van Commissarissen*
- > C4C Holding BV, *lid Raad van Commissarissen*
- > Nationale Vereniging De Zonnebloem, *lid Auditcommissie*
- > HaagWonen te Den Haag, *lid Raad van Commissarissen*
- > Zorgservice XL BV te Delfgauw, *lid Raad van Commissarissen*

de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT

functie: KLM, *Vice President Human Resources Commercial*

nevenfuncties:

- > NHTV, *lid Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie en lid Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie*
- > NVP, Dutch Association of Personnel Management, *member of the General Board*
- > Foundation of Management Studies, *member Board and member Program Committee*
- > Foundation Dutch Connected, *member Board*
- > Foundation Servant Leadership, *member Advisory Council*
- > ExCom European Association for People Management, *vice president and member*

Bijlage 7: Commissies van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kende aan het einde van het verslagjaar drie kerncommissies en één ad hoc commissie. Deze commissies bereiden besluiten inhoudelijk voor met het doel dat de raad haar werk efficiënter kan verrichten. De samenstelling van deze commissies op 31 december is:

- *Auditcommissie*
 - de heer C.J. Vrolijk RA MGA (*voorzitter*),
 - mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver.

De Auditcommissie richt zich op de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, op de financiën en de naleving van aanbevelingen van de externe accountant en de interne controllers. Op deelterreinen brengt de Auditcommissie advies uit aan de Raad van Toezicht.
- *Remuneratiecommissie*
 - de heer F. van Steenis (*voorzitter*),
 - de heer prof. dr. P.R.J. Simons,
 - de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT.

De Remuneratiecommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij de voorbereiding van de besluitvorming over:

 - de selectiecriteria en benoemingsprocedure van de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur;
 - de profielschets van de leden van de Raad van Toezicht;
 - het te voeren bezoldigingsbeleid;
 - de bezoldiging van de individuele leden van het College van Bestuur.
- *Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie*
 - de heer prof. dr. P.R.J. Simons (*voorzitter*),
 - de drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT.

De Commissie onderwijs, onderzoek en valorisatie adviseert de Raad van Toezicht en houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs/onderzoek en valorisatie.
- *ad hoc Commissie Bouw*
 - de heer C.J. Vrolijk RA MGA (*voorzitter*).
 - mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver.

De ad hoc Commissie bouw ondersteunt de Raad van Toezicht bij de voorbereiding van de besluitvorming over huisvestingsplannen.

Bijlage 8 Nevenfuncties leden College van Bestuur NHTV per 31 december

de heer mr. H.M.C.M. (Hein) van Oorschoot

functie: NHTV, *voorzitter College van Bestuur*

nevenfuncties:

- > Voorzitter Raad van Commissarissen Lysias Adviseurs BV (voorzitter sinds 2012, lid sinds 2005)
- > Voorzitter Raad van Commissarissen Energie Beheer Nederland NV (lid sinds 2005, voorzitter sinds 2014)
- > Lid Raad van Toezicht Elizabethziekenhuis Tilburg (sinds januari 2010)

de heer ir. N.G.M. (Nico) van Os

functie: NHTV, *lid College van Bestuur*

nevenfuncties:

- > Stichting Elisabeth verzorgingstehuizen Breda, *vicevoorzitter Raad van Toezicht*
- > Platform 'Betrokken ondernemers, samen voor Breda', *lid Raad van Advies*
- > Stichting BreedSaam, Coöperatie huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda, *lid Raad van Commissarissen*
- > VVV Breda, *bestuurslid*

