



Breda University
of Applied
Sciences

Discover your world

Jaarverslag 2017



Bestuursverslag 2017

17 mei 2018

NHTV internationaal hoger onderwijs Breda
Mgr. Hopmansstraat 1
4817JT Breda

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda
KvK 41104616
RSIN 007833799

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Summary	7
1. Strategisch beleid 2013-2017	9
1.1 Onderwijs	9
1.2 Kennisontwikkeling	12
1.3 Valorisatie	14
1.4 Bedrijfsvoering	14
1.5 Reflectie 2013-2017	15
1.6 Strategisch beleid 2018-2021	15
2. Onderwijs en studenten	17
2.1 Onderwijsvisie	17
2.2 Internationalisering	17
2.3 Studiesucces	18
2.4 Kwaliteit	18
2.5 Werving en instroom	19
2.6 Aantallen studenten en graden	20
2.7 Studentenvoorzieningen	20
3. Kennisontwikkeling	23
3.1 Onderzoeksprofiel	23
3.2 Centres of Expertise	24
3.3 Internationalisering	25
3.4 Kwaliteit	26
3.5 Valorisatie	26
4. Governance	28
4.1 Raad van Toezicht	28
4.2 College van Bestuur	31
4.3 Good governance	31
4.4 Risicomanagement	32
4.5 Medezeggenschap	33
4.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg	34
4.7 Publiek privaat	34
5. Bedrijfsvoering	36
5.1 Human Resource Management	36
5.2 Kengetallen personeel	38
5.3 Informatiemanagement en ICT	46
5.4 Huisvesting en facilitaire zaken	46
6. Financiën	48
6.1 Financieel beleid	48
6.2 Resultaat 2017	48
6.3 Ontwikkeling van de balans	51
6.4 Kengetallen	52
6.5 Investerings- en campusontwikkeling	54
6.6 Treasurybeleid	54
6.7 Helderheid	55
6.8 Begroting 2018	56
6.9 Toekomstparagraaf	57
7. Geconsolideerde jaarrekening 2017	63
7.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017	64
7.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017	65

7.3	Kasstroomoverzicht over 2017	66
7.4	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	66
7.5	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	68
7.6	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	70
7.7	Toelichting op de balans per 31 december 2017	72
7.8	Financiële instrumenten en risicobeheersing	79
7.9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	79
7.10	Toelichting op de staat van baten en lasten 2017	81
8.	Enkelvoudige jaarrekening 2017	87
8.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2017	88
8.2	Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017	88
8.3	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	88
9.	Verantwoording uit hoofde van de wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	92
9.1	Bezoldiging College van Bestuur	92
9.2	Bezoldiging Raad van Toezicht	94
9.3	Overige functionarissen	94
10.	Ondertekening van de jaarrekening	95
11.	Overige gegevens	96

Bijlagen

1	Opleidingen
2	Bestuur en management per 31 december 2017
3	Personele kengetallen
4	Publicaties NHTV in 2017
5	Overzicht Raad van Toezicht per 31 december 2017
6	Nevenfuncties College van Bestuur NHTV per 31 december 2017

Voorwoord

We hebben in het verslagjaar de periode van het strategisch plan 2013-2017 'Knowledge@work' afgerond. In deze periode zijn op een aantal thema's besluiten genomen die bepalend zijn voor de toekomst van NHTV. De meest in het oog springende zijn de langetermijn positionering 2030, de bijbehorende nieuwe naam voor onze instelling en de ontwikkeling van de campus.

De eerste helft van 2017 stond in het teken van de viering van ons vijftigjarig bestaan. Het hoogtepunt was de festivalweek begin mei waarin we dit jubileum met onze belangrijkste stakeholders, de medewerkers, studenten en alumni hebben gevierd. Onderdeel van de festivalweek was de overdracht van het klooster dat is aangekocht. Daarom konden de festiviteiten deels plaatsvinden in het klooster zodat alle betrokkenen konden kennismaken met het gebouw in zijn oorspronkelijke staat. Na deze festivalweek is de verbouwing gestart en daarmee de vormgeving van onze nieuwe campus. Tot nu toe verlopen de werkzaamheden volledig volgens planning. Het kloostergebouw kan in september 2018 in gebruik worden genomen.

Zoals was vastgelegd in het strategisch plan 2013-2017 is onderzocht of onze naam nog aansluit bij de internationale toppositie die we nastreven. Tijdens het verslagjaar is besloten de naam NHTV te wijzigen in Breda University of Applied Sciences. Deze nieuwe naam zal met ingang van het hogeschooljaar 2018-2019 worden gevoerd.

In de positioneringsnotitie is vastgelegd dat we talentvolle studenten willen aantrekken die met minder uitval en in kortere tijd de studie succesvol afronden. Het beoogde effect is dat we met minder studenten dezelfde inkomsten behouden wat een betere student-docent ratio oplevert. De kwalitatief betere instroom willen we onder andere realiseren door bij steeds meer opleidingen te kiezen voor selectie en de mogelijkheden van de internationale markt beter te benutten. In het verslagjaar is besloten voor Leisure Management met ingang van 2018-2019 een fixus met selectie in te voeren.

Conform de afspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in het kader van de middelen voortkomend uit de Wet Studievoorschot die in 2018 voor het eerst beschikbaar komen, hebben we net als vele hogeronderwijsinstellingen de afgelopen jaren extra geïnvesteerd in het onderwijs. Dit heeft ook extra druk op de begroting gelegd.

In het begin van 2017 werd al duidelijk dat alle academies hun budget overschreden. Hierop zijn interventies gepleegd die echter pas later in het jaar effect hebben gesorteerd. Het uiteindelijke financiële resultaat was negatief, zoals voorzien, maar duidelijk minder afwijkend dan de aanvankelijke sterk negatieve prognose. Onze instelling is financieel gezond en de begroting 2018 geeft ruimte om onze doelen te realiseren.

Ter voorbereiding op de nieuwe campus waarbij alle organisatieonderdelen op één locatie zullen zijn gevestigd, zijn tal van projecten gestart om de organisatie voor te bereiden en ook te bewerkstelligen dat grenzen tussen academies, tussen diensten en tussen academies en diensten vervagen. In het verslagjaar richtten de meeste projecten zich op de ondersteunende processen en de dienstverlening. Wij zijn enthousiast over de inzet van onze medewerkers om de organisatie te vernieuwen. We zien op tal van plaatsen samenwerking tot stand komen met een positief effect op de organisatiecultuur.

In 2018 vindt de wisseling van bestuursvoorzitter plaats. In het najaar van 2017 heeft een snelle en succesvolle werving plaatsgevonden. Per 1 april 2018 is dr. Elisabeth Minnemann benoemd tot voorzitter van het College van Bestuur.

We hebben in het verslagjaar intensief en prettig samengewerkt met de Raad van Toezicht en met de Medezeggenschapsraad. Daarvoor willen wij onze waardering en dank uitspreken. Terugblikkend op het jubileum dat we als NHTV community hebben gevierd en kijkend naar de inzet van medewerkers, binnen hun eigen functie maar ook voor de organisatie als geheel, zijn wij onze medewerkers zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan onze gezamenlijke prestatie. NHTV is een prettige en inspirerende werkomgeving.

Breda, maart 2018

College van Bestuur

Nico van Os en Hein van Oorschot (tot en met 31 maart 2018)

Summary

The end of 2017 signified the conclusion of the strategic plan 2013-2017 '*Knowledge@work*'. Steps were taken in the direction of an enterprising and business-oriented university of applied sciences with an international reputation for quality education and research. A substantial portion of the strategic plan was implemented. During the year under review, it was decided after careful consideration to change the name of NHTV to Breda University of Applied Sciences with effect from the academic year of 2018-2019. This new name is more consistent with the international top position we are pursuing.

The purchase of the convent has made the campus development possible. Numerous projects were started in 2017 to prepare our organisation for this. The renovated convent building will be brought into use upon the start of the academic year of 2018-2019, and all organisational units will be situated at the campus as from 2019-2020.

NHTV's 50th anniversary was celebrated in the academic year of 2016-2017, together with our key stakeholders, staff, students and alumni.

In the autumn of 2017 the strategic plan for 2018-2021, entitled '*Creating Professional Value*', was established by the Executive Board, approved by the Supervisory Board and consented to by the participation council. This plan is the first phase in achieving, by the year 2030, the position of internationally renowned top institute with a strong focus on business and society. In the period of 2018-2021 we are aiming to increase the quality of education and improve academic success rates by admitting motivated students through selection, reducing drop-out rates, and improving student progression. Apart from strengthening our ties with the corporate community, the aim of our research profile is to generate visible and demonstrable exposure for us as a knowledge institute, both nationally and internationally. The objective for the campus is to become a dynamic international work and study environment where students, lecturers and industry professionals work together.

At the end of the year under review, the Supervisory Board decided to appoint Dr Elisabeth Minnemann with effect from 1 April 2018 to the position of president of the Executive Board, because of Mr Hein van Oorschot's (the then president of the Executive Board) upcoming retirement.

Education

In connection with the implementation of the educational vision '*Education@Work*', various pilot projects were executed in the year under review for the purpose of personalised education. Additionally, the NHTV-wide minor programmes were redesigned in accordance with the educational vision and activities were undertaken to further develop our lecturers' e-education skills.

We are gradually working towards a system of selection 'at the gate' for more of our degree programmes. For the academic year of 2017-2018, an enrolment restriction was introduced for the professional bachelor's programme Creative Media and Game Technologies (maximum of 200 students and 100% decentral-level selection). Moreover, enrolment restrictions (by means of selection 'at the gate') applied to the professional bachelor's programmes of Media and Entertainment Management (maximum of 200 students; small-scale, intensive education) and Hotel Management (maximum of 160 students). For the academic year of 2018-2019, the professional bachelor's programme Leisure & Events Management also has an enrolment restriction (maximum of 400 students and 100% decentral-level selection).

Internationalisation in education is progressing according to plan. In the academic year of 2017-2018, 62% of the student population were attending English-taught education. Representing an impressive 70 nationalities, the percentage of international students has risen to 15.2. The percentage of international staff members is 15.4. The focus in our internationalisation policy, revolving around China and Brazil, reflects an increase in cooperation and in the number of activities in the areas of education, exchanges and placements.

In the *Elsevier* ranking of Best Study Programmes of 2017, NHTV was rated as best university of applied sciences in the category of specialist universities of applied sciences. In the *Keuzegids HBO Voltijd 2018*, NHTV obtained fourth place in the category of medium-sized universities of applied sciences.

Knowledge development and valorisation

The core of the activities consisted of the continued development of the three research themes - *'designing and managing experiences'*, *'making places and shaping destinations'* and *'people and goods on the move'* – which together make up NHTV's research profile. The effects of our choice to apply greater focus in our research are slowly being felt in terms of research assignments and results. Although revenues generated by activities relating to secondary and tertiary sources of funding have increased again and have now reached a level of 6.4%, they are still below the target level.

Both Centres of Expertise fulfil an important role. Within CELTH, the Centre of Expertise in Leisure, Tourism, Hospitality, emphasis was placed on completing several projects and generating exposure for the most topical themes. Furthermore, ambitions were raised, the governance structure was adjusted, and the vacancy of director was filled. Via the Knowledge Distribution Centre Zeeland-Brabant, the Centre of Expertise in Logistics continued its research and training activities, to the full satisfaction of all stakeholders. This Centre of Expertise cooperates closely with Top Sector Logistics.

The number of international research projects - mostly financed via the EU - increased and so did the number of research and consultancy projects commissioned by international companies. It can also be concluded that NHTV is well represented in relevant provincial, regional and local collaborative arrangements and participates in discussions on strengthening and improving cooperation between government, business and education. An example of this is Logistics Community Brabant. At the request of and with the financial support of the provincial authority of Noord-Brabant and the city of Breda, a collaborative arrangement was founded between NHTV, Eindhoven University of Technology, Tilburg University and the Netherlands Defence Academy, aimed at promoting and advancing innovation in the logistics sector in the province of Noord-Brabant as from 2018.

Operations

NHTV has a dynamic and inspiring work and study environment, committed to stimulating and facilitating personal development. Professionalisation, sustainable employability and organisational development featured prominently on the HRM agenda in the year under review. A programme was started that was aimed at the optimisation of internal services in terms of both quality and quantity. The employee satisfaction survey that was carried out revealed a satisfaction score of 7.4, which is higher than the 7.1 average in the higher education sector as a whole.

The budget 2017 had a negative result due to the projected investments, as agreed with the ministry of education, in educational quality, education-related research and infrastructure, but also due to the negative trends in the academies' own budget results, mostly caused by higher levels of staffing than estimated and disappointing revenues from subsidies and income from work for third parties. Several interventions throughout the year have led to a stabilisation of these negative financial results.

NHTV key figures 2017

Number of bachelor's students	7,398
Number of master's students	224
Percentage of international students	15.2%
Number of professional bachelor's programmes	10
Number of academic bachelor's programmes	2
Number of professional master's programmes	4
Number of academic master's programmes	1
Number of associate degree programmes	1
Drop-out rate	26.8%
Success rate	72%
Number of employees / FTEs	782 / 628.12
Percentage of teaching staff	67.3%
Percentage of support & management staff	32.7%
Percentage of international staff	15.4 %
Student / lecturer ratio	24.6
Teaching staff with master's degree or higher	81.6 %
Number of publications	351
Liquidity	2.01
Solvency	55.1%
Rate of return	-0.8 %

1. Strategisch beleid 2013-2017

Het einde van 2017 betekende de afronding van het strategisch plan 2013-2017. In dit jaarverslag wijden we een hoofdstuk aan de terugblik op deze periode en de realisatie van de voornemens conform het strategisch plan 'Knowledge@work'. Aan het einde van het hoofdstuk wordt ingegaan op het strategisch plan 2018-2021.

In de uitvoering van het strategisch plan 2013-2017 was de missie 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.

De doelstelling van het strategisch plan 2013-2017 was 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.

Een gespecialiseerde hogeronderwijsinstelling als NHTV is zich bewust van het belang scherpe keuzes te maken om haar bestaansrecht als zodanig te waarborgen. In 2015 is daartoe de langetermijn positioneringsnotitie (2030) 'NHTV op een scherpe koers' vastgesteld. Hierin is vastgelegd dat NHTV zich wil ontwikkelen tot een internationaal erkende, sterk op het bedrijfsleven georiënteerde topinstelling. Deze langetermijn visie omvat zowel de ambitie als de overtuiging succesvol te kunnen zijn en meerwaarde te leveren aan het Nederlandse hogeronderwijsbestel. De langetermijn positionering onderscheidt drie fasen waarvan het strategisch plan 2018-2021 de eerste fase omvat. De kernwoorden voor deze eerste fase zijn versnellen en verbinden.

Onderdeel van het strategisch plan 2013-2017 was de overweging of de naam van de instelling nog passend is bij de internationale positionering. Dit heeft geleid tot een zorgvuldig afwegingstraject dat afgelopen jaar heeft geresulteerd in het besluit de naam van de instelling te wijzigen in 'Breda University of Applied Sciences'. De naam en het nieuwe logo worden per hogeschooljaar 2018-2019 definitief ingevoerd.

De prestatieafspraken met het ministerie van OCW waren opgenomen in het strategisch plan 2013-2017. Ze zijn eind 2015 afgerond en door het ministerie positief beoordeeld.

In hogeschooljaar 2016-2017 was het 50 jaar geleden dat de oudste rechtsvoorganger van NHTV werd opgericht. Gedurende het gehele collegejaar is dit jubileum gevierd met stakeholders: vertegenwoordigers van lokale en regionale overheden, bedrijven en instellingen, de buurtbewoners en nationale en internationale kennisinstellingen. In mei 2017 werd het jubileumjaar afgesloten met een festiviteitenweek voor studenten, alumni en medewerkers. Deze activiteiten vonden deels plaats in het per 1 mei 2017 verworven kloostergebouw. Dit luidde tevens de start van de realisatie van de campus in.

1.1 Onderwijs

Portfolio

In de afgelopen strategische periode is conform plan geïnvesteerd in bekostigde masteropleidingen, omdat internationale studenten hun keuze ook baseren op de mogelijkheid hun opleiding af te ronden met een relevante masteropleiding. De portfolio (zie ook bijlage 1) is uitgebreid met een professionele master Game Technology (2014) en een wetenschappelijke master Leisure Studies (2014). Bovendien zijn twee al bestaande professionele masters inmiddels bekostigd. Dit betreft Media Innovation (vanaf 2014) en Tourism Destination Management (vanaf 2017). Media Innovation wordt sinds 2014 ook in deeltijdvorm aangeboden op de Hilversum Media Campus. Een aantal aanvragen voor nieuwe professionele masteropleidingen is in voorbereiding:

- de aanvraag in het kader van macrodoelmatigheid voor de professionele master Event Management is afgewezen op basis van onvoldoende aantoonbaarheid van de arbeidsmarktbehoefte; de aanvraag wordt nader onderbouwd en vervolgens opnieuw ingediend
- aanvankelijk is geconcludeerd dat een professionele master Logistiek niet haalbaar was; dit besluit is herzien en in 2018 wordt een aanvraag ingediend;
- een aanvraag voor een master Hospitality wordt in 2018 ingediend.

Het verder completeren van de portfolio van masteropleidingen is onderdeel van het strategisch plan 2018-2021.

Op basis van de ambities en de strategische doelstelling is het besluit genomen niet te investeren in nieuwe associate degree opleidingen. Het overheidsbesluit om associate degree opleidingen te verzelfstandigen impliceert dat per 1 januari 2018 de associate degree Functiegericht Toerisme en Recreatie als zelfstandige opleiding is gecontinueerd. NHTV onderzoekt mogelijkheden om deze associate degree op een productieve manier in de regio of internationaal te positioneren.

Alle deeltijd en duale bacheloropleidingen zijn beëindigd. Op-, om- en bijscholing wordt in een flexibele, vraaggerichte setting als executive onderwijs aangeboden via NHTV Executive Education bv.

Er zijn ook wijzigingen in de portfolio doorgevoerd als gevolg van landelijk hogeronderwijsbeleid. Dit betreft de technische opleidingen die per 1 september 2015 zijn herordend tot brede bacheloropleidingen, met als gevolg dat:

- Mobiliteit, Ruimtelijke Ordening en Planologie en de opleidingsvariant Urban Design onderdeel zijn van Built Environment;
- Game Architecture and Design onderdeel is van Creative Media and Game Technologies
- voor Logistiek en Technische Vervoerkunde alleen de naam is gewijzigd in Logistics Engineering.

Er vindt een landelijke herordening plaats van de economische opleidingen die per 1 september 2018 wordt geëffectueerd, met als gevolg dat:

- beide bestaande hbo-bacheloropleidingen toerisme onderdeel worden van de brede bachelor Tourism Management;
- Media en Entertainment Management onderdeel wordt van Creative Business;
- Logistiek en Economie onderdeel wordt van Logistics Management;
- Leisure Management onderdeel wordt van Leisure & Events Management;
- voor Hotel Management en Facility Management geen wijzigingen plaatsvinden.

Onderwijsvisie

De onderwijsvisie is in 2014 vernieuwd. De implementatie van Education@work 2014-2024 vindt stapsgewijs plaats. In eerste instantie is gefocust op de versterking van de relatie met het werkveld en op personalisering van het onderwijs. In de komende strategische periode zal de aandacht vooral worden gericht op de ontwikkeling van learning communities. Opleidingen hebben ruimte voor het opbouwen van een eigen profiel en daarmee ook voor eigen accenten in relatie tot de onderwijsvisie. De uitdaging is de instellingsbrede visie te versterken en de invoering ervan gezamenlijk te versnellen. De visie moet voor studenten herkenbaar zijn en door de beroepspraktijk worden gewaardeerd.

In 2013 is het strategisch project E-learning gestart met een focus op de ondersteuning van docenten bij het ontwikkelen van digitale onderwijsmaterialen en het trainen van docenten in het gebruik van tools en in e-didactiek. Per 1 januari 2016 is het project gecontinueerd in het Expertise Centre E-learning & Learning Innovations dat docenten ondersteunt bij het toepassen van digitaal leren en nieuwe ontwikkelingen. Er zijn drie instellingsbrede projecten geïnitieerd: veilige toetsketens, digitaal toetsen en elektronische leeromgeving. Hoewel er in de afgelopen jaren al duidelijk stappen zijn gezet naar personalisering van het onderwijs, wordt ingezet op versnelling in de komende jaren.

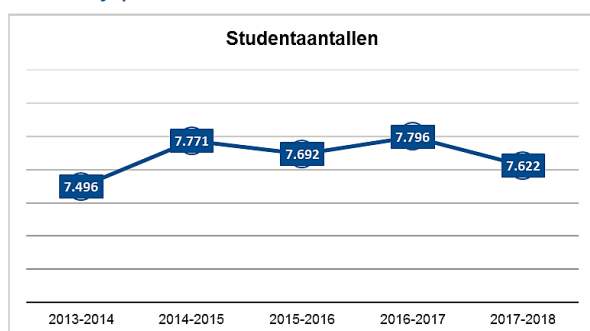
Kwaliteitszorg

In 2015 is het kwaliteitszorgsysteem onderwijs herzien. Op basis van externe en interne ontwikkelingen blijven we onze kwaliteitszorg voortdurend actualiseren. In 2016 is het besluit genomen niet te opteren voor de NVAO-instellingsaccreditatie, maar in te zetten op een internationale kwalificatie (EFMD-EQUIS). NHTV is recent door de European Foundation for Management Development (EFMD) als lid toegelaten. Het beleid voor de strategische periode 2018-2021 zal nog meer gericht zijn op erkenning op basis van internationale accreditaties. Hierbij willen we zoveel

mogelijk bevorderen dat NVAO die internationale accreditatie erkent als plaatsvervangend of dat NVAO en de internationale accreditatie tegelijkertijd en geïntegreerd plaatsvinden.

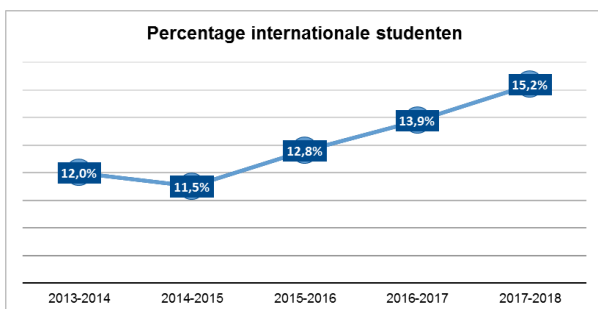
In de afgelopen strategische periode zijn alle accreditaties van bestaande opleidingen probleemloos afgerond. Er zijn meerdere bijzondere kenmerken toegekend: internationalisering aan de master Media Innovation (2016), Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (2014) en Hotel Management (2013); kleinschalig en intensief onderwijs aan Media en Entertainment Management (2014) en Imagineering aan Leisure Management (2013). Begin 2016 is het NVAO bijzonder kenmerk internationalisering voor de Engelstalige track van Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs door European Consortium for Accreditation in Higher Education omgezet in een Certificate for Quality in Programme Internationalisation (<http://ecahe.eu/certificates/certificate-quality-programme-internationalisation-2/>). Internationale keurmerken zijn gecontinueerd: United Nations World Tourism Organization (Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, Hotel Management, beide 2017), World Leisure Organization (Leisure Management, 2012) en de International Facility Management Association (Facility Management, 2013). De erkenning door de European Association of Communications Agencies (Media en Entertainment Management, 2017) is daaraan toegevoegd.

Onderwijsprestaties



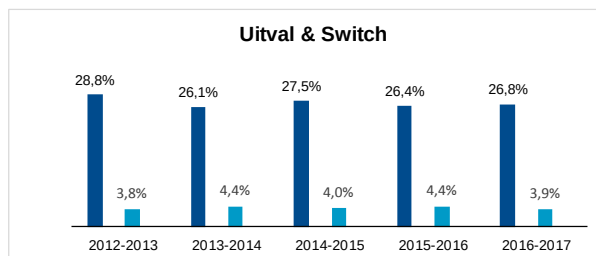
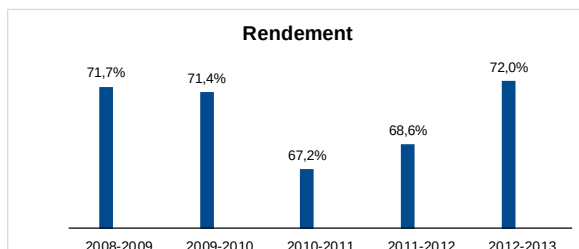
De afgelopen jaren was het studentenaantal vrijwel stabiel. Dit lag in lijn met het instellingsbeleid.

Internationalisering van het onderwijs ontwikkelt zich volgens plan. Alle opleidingen zijn Engelstalig of er wordt een Engelstalige variant aangeboden; in 2017-2018 volgt 62% van de studenten Engelstalig onderwijs. We bereiden studenten voor op een internationale arbeidsmarkt. Daarom willen we dat studenten, als onderdeel van hun studie, buitenlandervaring opdoen via stage, afstuderen of uitwisseling. Het aantal uitwisselingsplaatsen is met 139 (+66%) toegenomen en het aantal uitwisselingspartners met 48 (+96%). Daarbij is steeds gezocht naar de balans tussen kwaliteit van de partnerinstellingen en de voorkeur van de studenten voor bepaalde landen. De ambitie was dat 60% van de studenten 30 EC in het buitenland behaalt. Het percentage was in 2012-2013 52% en is helaas afgenomen naar 48% in 2016-2017. Voor de komende strategieperiode is om praktische redenen de minimaal gewenste omvang van de buitenlandervaring teruggebracht naar 20 EC, maar het percentage is verhoogd naar 75% gezien het belang dat we hechten aan voorbereiding op de internationale arbeidsmarkt.

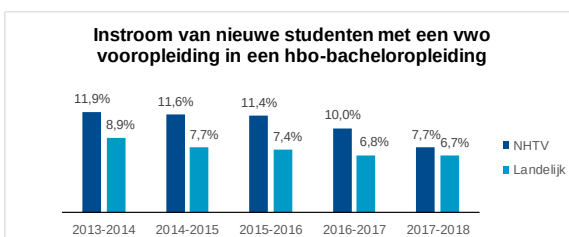


Het percentage internationale studenten is toegenomen van 12,0% (896 studenten) in 2013-2014 naar 15,2% (1156 studenten) in 2017-2018 (70 nationaliteiten). Het percentage internationale medewerkers is toegenomen van 15,2% (103 medewerkers) in 2013 naar 15,4% (121 medewerkers) eind 2017.

Na een sterke daling van het rendement is er sinds 2016 (cohort 2011-2012) weer sprake van een stijgende lijn. De uitval heeft zich in de afgelopen strategieperiode conform doelstelling ontwikkeld, maar moet de komende jaren nog verder dalen.



De daling van het percentage studenten in de hbo-bacheloropleidingen met een vwo-voorropleiding is een landelijke trend waarbij NHTV nog gunstig afsteekt. Als we de internationale studenten met vooropleiding die vergelijkbaar is met vwo meetellen, ontstaat een veel positiever beeld.



In de landelijke rankings Keuzegids Hoger Onderwijs en Elsevier behoort NHTV al jaren tot de top van het hoger onderwijs. In 2015 kwam dit ultiem tot uiting omdat zowel in de Keuzegids als in de ranking van Elsevier NHTV werd uitgeroepen tot beste hogeschool. Voor de positie in de rankings is niet alleen de eigen prestatie van invloed, maar ook die van de andere hogescholen. Na 2015 wordt zichtbaar dat NHTV weliswaar haar niveau handhaaft, maar dat enkele andere instellingen hun prestaties verbeteren en daarmee NHTV voorbijstreven. In 2017 is weer een stijgende lijn waarneembaar.

1.2 Kennisontwikkeling

Het voornemen om meer focus in het onderzoek aan te brengen, heeft na een lang intern proces geresulteerd in drie onderzoeksthema's die gezamenlijk het onderzoeksprofiel vormen:

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

In het verlengde van dit proces is ook de onderzoeksvisie herzien.

Voor de genoemde academieverstijgende onderzoeksthema's zijn businessplannen opgesteld en er zijn onderzoeksprogramma's in ontwikkeling. Langzaam maar zeker wordt het effect zichtbaar in de onderzoeksopdrachten en -resultaten. Het beleid was ook gericht op toename van de omvang van onderzoek. Gedurende de looptijd van dit strategisch plan is de omzet in tweede- en derdegeldstroomactiviteiten toegenomen van 4,3% van de totale omzet in 2013 naar 6,4% in 2017. NHTV zit daarmee iets boven het landelijk gemiddelde. De ambitie is verder door te groeien, maar we lopen voor de tweedegeldstroom aan tegen het gebrek aan matchingsmiddelen, waarvoor slechts zeer beperkte mogelijkheden zijn via de eerstegeldstroom hbo-onderzoek. Voor het wo-onderzoek ontvangt NHTV in tegenstelling tot universiteiten geen studentgebonden onderzoeksmiddelen terwijl dezelfde kwaliteitseisen worden gesteld. Hierover loopt een gerechtelijke procedure met OCW.

Er is voor circa 20 projecten financiering vanuit de Europese Unie ontvangen, waarvan vier projecten binnen het onderzoeks- en innovatieprogramma Horizon-2020. Een recente inventarisatie door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland heeft aangetoond dat NHTV daarmee koploper is binnen de Nederlandse hogescholen.

EU Horizon 2020 projecten

Gaming Horizons - developing alternative framings for a new role of gaming in education and society

Het project richt zich op de normen en waarden die (bewust en onbewust) worden gehanteerd in games. Ze worden ter discussie gesteld en aangescherpt. Alle betrokken groepen spelen hierbij een rol: game ontwikkelaars, onderwijskundigen, spelers en hun familie, beleidsmakers en onderzoekers gaan met elkaar in gesprek om op maatschappelijk verantwoorde manier games te creëren en deze in te zetten voor vermaak en voor allerlei serieuze toepassingen.

Green Bubbles RISE for Sustainable Diving

Duiken brengt welvaart in kustgebieden, maar kan leiden tot verstoring en beschadiging van de kwetsbare ecosystemen en kan aanleiding geven tot conflicten met de plaatselijke bevolking. In dit project wordt een dialoog opgezet tussen alle betrokken partijen op basis van innovatieve technische oplossingen en implementatie van duurzame businessmodellen, om zo te komen tot een meer duurzame duiksport (*Horizon-2020; MSCA-RISE*).

SCITHOS - Smart City Hospitality

Massatoerisme genereert inkomsten voor steden en werkgelegenheid voor hun bewoners, maar de grote toeristenstroom kan ook problemen veroorzaken, bijvoorbeeld vervuiling, geluidshinder en vele andere ongewenste effecten. In dit project worden richtlijnen en middelen ontwikkeld voor beleidsmakers en andere verantwoordelijken om oplossingen te vinden voor de problemen en daarbij nadrukkelijk ook de bewoners van de toeristische steden te betrekken (*Horizon-2020; JPI Urban Europe*).

METAMORPHOSIS - Transformation of neighbourhoods in a child-friendly way to increase the quality of life for all citizens

Dit project beschouwt de inrichting van woonwijken vanuit het perspectief van kinderen en ontwikkelt methoden om de inrichting meer kindvriendelijk te maken. Door innovatieve oplossingen op het gebied van ontwikkeling, ontwerp, bestuur en planning in stedelijke gebieden wordt een overgang van autoverkeersgerichte wijken naar kindgerichte wijken gefaciliteerd. Dit project omvat experimentele implementatie van deze oplossingen in woonwijken van zeven Europese steden.

We hebben de afgelopen jaren meer focus aangebracht in de internationale samenwerking. Op basis van een verkenning zijn China en Brazilië gekozen als hotspots. De nadruk op de hotspots heeft een versnelling in de samenwerking met kennisinstellingen in deze landen opgeleverd waarbij we nu in de fase zijn gekomen van inhoudelijke verdieping en de stap naar samenwerking met het internationale bedrijfsleven. Om een internationaal erkende positie te verwerven in onderzoek is aansluiting bij internationale onderzoeksprogramma's en participatie in internationale netwerken een belangrijke voorwaarde. Hier bevinden we ons nog in de startfase.

NHTV kiest voor vervlechting van onderwijs en onderzoek. Dat is zichtbaar in de personele inzet waarbij geen scherp onderscheid tussen onderwijs en onderzoek wordt gemaakt. Er worden vier kennisrollen onderscheiden: (1) vertalen van kennis naar het onderwijs, (2) actief zijn in consultancy en design, (3) verrichten van praktijkgericht onderzoek en (4) verrichten van fundamenteel/conceptueel onderzoek. Aan alle docenten en lectoren is op basis van hun activiteiten een kennisrol toegekend waarmee duidelijk wordt waar het accent in het takenpakket ligt. Deze kennisrollen zijn onderdeel van de gesprekscyclus in het kader van HRM.

De ondersteunende infrastructuur is de afgelopen jaren verder uitgebreid: er is een training onderzoeksvaardigheden voor docenten, onderzoekstools zijn vernieuwd en uitgebreid, er is een nieuw research information system geïmplementeerd (PURE), subsidieadviesing is verder geprofessionaliseerd en de kennis van en de aansluiting bij EU-programma's is vergroot.

Kwaliteitszorg

De eerste accreditatie van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek heeft in 2013 plaatsgevonden. Hoewel het resultaat positief was, bleek dat het kwaliteitszorgsysteem nog in de kinderschoenen stond. Verdere uitwerking en implementatie van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek, onder andere de beschikbaarheid van de benodigde managementinformatie, vraagt nog steeds onze aandacht. Dit geldt ook voor de kwaliteitszorg op het niveau van ieder afzonderlijk onderzoek. Gezien de ambitie om een business-georiënteerde instelling te zijn, is een systeem waarbij voortdurend de waardering

van het onderzoek door het bedrijfsleven wordt gemonitord, van belang. Er worden midterm evaluaties uitgevoerd om de kwaliteit en de ontwikkeling per onderzoekseenheid te monitoren.

1.3 Valorisatie

De sterkere gerichtheid op bedrijven impliceert meer aandacht voor de toepassing van kennis. De afgelopen jaren hebben de twee Centres of Expertise waarin NHTV participeert daarbij een belangrijke rol vervuld:

- CELTH (NHTV is penvoerder) heeft zich in de toerisme-, leisure-, hospitalitysector een gewaardeerde positie verworven, met name op het terrein van onderzoek
- Centre of Expertise Logistiek heeft via de zes regionale Kennisdistributiecentra en de nauwe band met de topsector Logistiek landelijke bekendheid verkregen binnen de sector.

Het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant, waarin NHTV sinds 2011 met Tilburg University en Avans Hogeschool participeert en dat per 31 december 2017 is afgerond, heeft een grote impuls gegeven aan het ondernemerschapsonderwijs en een succesvolle infrastructuur voor starters gecreëerd. Het aantal startende ondernemers binnen NHTV was eind 2017 tienmaal groter dan begin 2013, waarbij moet worden aangetekend dat er ook meer inzicht is verkregen in initiatieven van studenten. Op basis van het Valorisatieprogramma is de holding NHTV Business bv opgericht. In deze holding worden de risicodragende activiteiten ondergebracht en er zijn inmiddels meerdere spin-offs, zoals Atlantis (www.atlantisgames.nl), Dutch Game Garden Breda (www.dutchgamegarden.nl/locations/breda) en NHTV Executive Education. Er wordt in Noord-Brabant gewerkt aan een vervolg van dit Valorisatieprogramma.

Op verzoek van en met financiële ondersteuning van de provincie Noord-Brabant en de gemeente Breda is een samenwerkingsverband met de Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University en de Nederlandse Defensie Academie vormgegeven dat vanaf 2018 de innovatie in de logistieke sector in de provincie Noord-Brabant moet gaan bevorderen en versnellen.

De afgelopen jaren is de participatie in lokale, regionale, provinciale en nationale samenwerkingsverbanden en netwerken sterk toegenomen en zijn we een prominenter rol gaan spelen. Voorbeelden daarvan zijn Leisure in Midden-Brabant en Logistiek in zowel Midden- als West-Brabant en op provinciaal niveau. En er zijn tal van voorbeelden van directe samenwerking met bedrijven waarvan de Efteling Academy, de minor logistiek met Samsung en de participatie in de Hilversum Media Campus, samen met Ziggo, tot de meest succesvolle behoren.

1.4 Bedrijfsvoering

NHTV heeft een dynamische en inspirerende werk- en studieomgeving waarin de persoonlijke ontwikkeling sterk wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. Opleiding, training en promoveren staan hoog op de HRM-agenda. De School for Creative Education organiseert trainingen Engels, didactische vaardigheden, e-didactiek, onderzoeksvaardigheden en cross-culturele vaardigheden om docenten optimaal te kwalificeren. In 2013 beschikte 81% van de docenten over een masterdiploma en 12,1% was gepromoveerd. Eind 2017 beschikte 81,5% van de docenten over een masterdiploma en 13,2% was gepromoveerd. De medewerkers worden gestimuleerd zich te blijven ontwikkelen en over de grenzen van de organisatie heen hun netwerken te versterken.

In de afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan optimalisatie van de bedrijfsvoering. Er is veel geïnvesteerd in verbetering van de onderwijslogistieke processen, projectmanagement en managementinformatie. Dit heeft geresulteerd in professionalisering en een nauwere samenwerking tussen de support medewerkers binnen de diverse organisatieonderdelen. De conclusie is dat de basis van de bedrijfsvoering op orde is.

Er is in 2017 een visie op de dienstverlening ontwikkeld die wordt geoperationaliseerd. Voor de ondersteunende processen is gekozen voor gezamenlijkheid waar het kan en academiespecifiek waar dat nodig is. In 2017 heeft dit nog een extra impuls gekregen door de organisatorische voorbereidingen op de huisvesting van alle organisatieonderdelen op de nieuwe campus.

Campus

Wat in 2013 nog in het verschiet lag, de aankoop en de verbouw van het klooster, is eind 2017 volop in ontwikkeling. Het klooster is gekocht, plannen voor de campus zijn ontwikkeld, contracten zijn getekend en de verbouw van het klooster is in de zomer 2017 gestart en verloopt conform planning. Het gebouw zal in de zomer 2018 in gebruik worden genomen. Daarna volgt renovatie van de overige twee gebouwen op het campusterrein en de herinrichting van het campusterrein. Naast de verbouwactiviteiten is een programma in uitvoering om medewerkers en studenten voor te bereiden op het werken en studeren op de campus.

1.5 Reflectie 2013-2017

Er zijn deze strategische periode stappen gezet richting de strategische doelstelling een ondernemende en business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling met een internationale reputatie te worden. Deze ambitie vergt investering over een veel langere periode en is doorvertaald in de langetermijn positionering 2030.

Hoewel een groot deel van de strategische voornemens voor het onderwijs uit het strategisch plan 2013-2017 is gerealiseerd, vraagt het een forse inspanning om aan de top van het Nederlandse hoger onderwijs te blijven, qua reputatie te groeien en internationaal nog meer zichtbaar te worden. De langetermijn positionering noopt tot nieuwe investeringen in het verder verhogen van de kwaliteit, het vergroten van het onderscheidend vermogen op het terrein van internationalisering en in vernieuwende verbindingen met het bedrijfsleven.

Het was een lang traject om te komen tot het onderzoeksprofiel met de drie thema's en ze vervolgens vorm en inhoud te geven. De maatschappelijke waardering voor en effectiviteit van het onderzoeksprofiel moet de komende jaren blijken. Daarbij willen we in het onderzoek op onze terreinen ook nog eens een internationale positie verwerven. Gezien de minimale middelen die beschikbaar zijn voor onderzoek, en de daardoor zeer beperkte onderzoekscapaciteit, vraagt dit om een slimme aanpak en het voortdurend maken van keuzes.

De bedrijfsvoering is de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd en processen zijn geoptimaliseerd. De volgende stap is samenwerking om te voorkomen dat te veel ontwikkelingen onafhankelijk van elkaar op meerdere plaatsen in de organisatie tegelijkertijd in gang worden gezet. Deze cultuuromslag naar gecoördineerd acteren tekent zich pas sinds het begin van 2017 af.

De campusontwikkeling komt voort uit de strategie en is de accelerator voor een aantal ontwikkelingen die momenteel plaatsvinden in de organisatie. Die ontwikkelingen bieden kansen voor intensieve verbindingen met bedrijven, nieuwe crossovers en mogelijkheden om de internationale community die we willen zijn, vorm te geven. De opdracht die daarbij hoort, is vastgelegd in het strategisch plan 2018-2021: we moeten versnellen en verbinden.

1.6 Strategisch beleid 2018-2021

De vormgeving van het strategisch plan 2018-2021 is in 2016 gestart. In het najaar van 2017 is het plan 'Creating Professional Value' (www.nhtv.nl/over-nhtv/strategie.html) door het College van Bestuur vastgesteld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht en heeft de instemming verkregen van de Medezeggenschapsraad.

Het plan bestaat de eerste van drie fasen om in 2030 de langetermijn positionering van internationaal erkende topinstelling met een sterke oriëntatie op het bedrijfsleven en de maatschappij te bereiken. In deze eerste fase van 2018 tot en met 2021 zijn *versnellen en verbinden* de kernwoorden.

We willen de kwaliteit van het onderwijs en het studiesucces verhogen door gemotiveerde studenten via selectie te laten instromen, de uitval te beperken en de doorstroom te verbeteren. Dit leidt tot een betere docent-student ratio en daarmee tot verbetering van de intensiteit en kwaliteit van het onderwijs. Dit zal naar verwachting leiden tot een verlaging van het totale studentenaantal tot circa 7.000. Er wordt stapsgewijs gewerkt aan uitbreiding van het Engelstalig onderwijs. Het aantal internationale studenten en het aantal internationale medewerkers willen we laten groeien naar 18% en in 2021 behaalt 75% van onze studenten minimaal 20 EC in het buitenland.

Het onderzoeksprofiel moet de verbinding met het bedrijfsleven versterken en zichtbare en aantoonbare exposure als kennisinstelling opleveren, nationaal en internationaal. Het moet ook leiden tot een groei van de omzet in tweede- en derdegeldstroom tot 10% van de totale omzet. Bovendien wordt geïnvesteerd in leven lang leren in de vorm van executive education.

De campus moet een zeer internationale werk- en studieomgeving zijn waar de dynamiek van de verbindingen met het bedrijfsleven, de cross-overs tussen academies en de samenwerking tussen studenten, bedrijfsleven en docenten duidelijk waarneembaar is.

2. Onderwijs en studenten

Aanvullend op de in hoofdstuk 1 gepresenteerde resultaten wordt hier meer in detail informatie gegeven over het onderwijs in 2017.

2.1 Onderwijsvisie

Binnen iedere academie zijn pilots op het gebied van personalisering van onderwijs uitgevoerd en in het gezamenlijk onderwijsoverleg geëvalueerd. Samen met de eerder uitgevoerde pilots in het kader van de versterking relatie werkveld hebben ze een belangrijke impuls gegeven aan de implementatie van de onderwijsvisie. Dit krijgt een vervolg door de resultaten van een aantal pilots breder binnen de organisatie op te pakken.

De NHTV-brede minoren zijn in het kader van de implementatie van de onderwijsvisie opnieuw vormgegeven. Uitgangspunten van deze minoren zijn: vormgeven van een learning community van studenten, docenten en werkveld, betrokkenheid van studenten en docenten uit verschillende domeinen, interdisciplinaire benadering van beroepsproblemen en inbedding van onderzoeksthema's in het programma. Uit de evaluatie blijkt dat de interdisciplinaire benadering binnen de brede minoren voor studenten zeer motiverend is. Het vormgeven van een learning community en de inbedding van de onderzoeksthema's in het programma staan de komende periode op de agenda.

In het verslagjaar zijn opnieuw activiteiten ondernomen om docenten vaardiger te maken op het gebied van e-onderwijs. Dit gebeurde veelal via training-on-the-job, waarbij op basis van vragen vanuit het onderwijs mét docenten is gekeken naar de inzet van e-learning middelen binnen het onderwijs. Deze activiteiten zijn gericht op actief leren, tijd- en plaatsonafhankelijk leren (flipping the classroom) of samenwerkend leren en docenten worden ondersteund bij het maken van '[video for education](#)' (praktisch en didactisch). Er is ondersteunend e-learning materiaal gemaakt in de vorm van kennisclips en library guides in nauwe samenwerking tussen de mediatheek en het onderwijs. NHTV beschikt over goede faciliteiten voor het ontwikkelen van digitaal lesmateriaal, maar de digitalisering van het bestaande lesmateriaal en het ontwikkelen van nieuw materiaal moet worden versneld om uitdagend onderwijs te kunnen blijven bieden. Al deze onderwijsontwikkelingen vragen ook aanpassing van de elektronische leeromgeving (ten behoeve van learning analytics, samenwerking en communicatie), zo is gebleken uit intern onderzoek.

2.2 Internationalisering

Het totale aantal partnerinstellingen is toegenomen van 138 in 2016 naar 154 in 2017, waarvan 96 partnerinstellingen voor uitwisseling. Het aantal uitgaande uitwisselings- en double degree studenten is in 2016-2017 toegenomen tot 202 (2015-2016: 170). Het aantal inkomende uitwisselingsstudenten is toegenomen tot 151 (2015-2016: 139). De meeste uitwisseling vindt binnen Europa plaats. In het kader van docentenmobiliteit (onderwijs en/of onderzoek) waren er in 2016-2017 42 inkomende internationale docenten en 39 uitgaande (2015-2016: inkomend 25, uitgaand 30).

De interne richtlijnen die het taalgebruik binnen opleidingen regelen, zijn geactualiseerd en uitgebouwd tot richtlijnen voor zowel het onderwijs als de communicatie.

Het hotspotbeleid, waarin China en Brazilië centraal staan, laat in 2017 een toename zien in de samenwerking en in het aantal activiteiten op het gebied van uitwisseling, stage en excursies. In 2017 maakten studenten van de NHTV-brede minor Placemaking and Shaping Destinations een werkveldreis (onderzoek) naar Brazilië, evenals studenten van de master Imagineering. Twee docenten toerisme hebben vier weken lesgegeven in China aan de Donghua University. Omgekeerd kwamen met name docenten uit Brazilië naar Breda, waar zij een promotieonderzoek of postdoc uitvoeren. Er is voor 16 Chinese studenten van verschillende universiteiten een summer school georganiseerd in Breda. NHTV heeft in het verslagjaar in samenwerking met de ambassade een Braziliaanse Week georganiseerd waarin een aantal relevante thema's is belicht.

2.3 Studiesucces

Stapsgewijs wordt toegewerkt naar selectie aan de poort voor meer opleidingen (zie ook hoofdstuk 1). Voor het hogeschooljaar 2017-2018 gold een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies (fixus 200 studenten en 100% decentrale selectie). Naast deze fixus was er een instroombeperking (door selectie aan de poort) bij de hbo-bacheloropleidingen Media en Entertainment Management (200 studenten; kleinschalig, intensief onderwijs) en Hotel Management (160 studenten). Voor het hogeschooljaar 2018-2019 geldt, naast bovenstaande, een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleiding Leisure & Events Management (fixus 400 studenten en 100% decentrale selectie). Bovendien wordt voor 2018-2019 de instroom van studenten Creative Media and Game Technologies en Creative Business beperkt tot respectievelijk 200 en 180 studenten om met een betere docent-student ratio het studiesucces verder te verhogen.

Voor het hogeschooljaar 2019-2020 komt daar nog een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleiding Tourism Management (fixus 400 studenten en 100% decentrale selectie), voor de Associate degree Tourism Management (fixus 100 studenten en 100% decentrale selectie) en voor de hbo-bacheloropleiding Facility Management (fixus 120 studenten en 100% decentrale selectie) bij. In het verslagjaar zijn extra middelen ingezet om de gestelde instroomdoelen bij genoemde fixusopleidingen te realiseren.

De opleiding Leisure Management heeft met ingang van het hogeschooljaar 2016-2017 de norm voor het bindend studieadvies gesteld op 60 EC, met een afgewogen compensatieregeling. Dit heeft geleid tot een vergelijkbare uitval in het eerste jaar, maar met als pluspunt dat studenten het tweede studiejaar starten zonder studieachterstand.

Met ingang van het hogeschooljaar 2016-2017 heeft de opleiding Media en Entertainment Management de norm voor het bindend studieadvies verhoogd van 54 EC naar 57 EC. Voor 2017-2018 is dit verder verhoogd van 57 EC naar 60 EC. In het kader van de herordening van de HEO-opleidingen is het curriculum vernieuwd. Daarbij wordt tegelijkertijd Project Based Learning ingevoerd en wordt gestreefd naar beperking van het aantal toetsen. Het nieuwe curriculum wordt ingevoerd in 2018-2019.

Voor langstudeerders van de opleidingen Hotel Management en Facility Management worden tweewekelijkse bijeenkomsten georganiseerd om te zorgen dat deze studenten zich verbonden blijven voelen met de opleiding en zo snel mogelijk afstuderen. Soortgelijke activiteiten vinden ook plaats bij de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en Leisure Management.

In het streven naar verhoging van het studiesucces en vermindering van de studieuitval is in het verslagjaar het project Discover your Future¹ gestart, dat zich richt op havisten die zich in een tussenjaar goed willen oriënteren en voorbereiden op hun hbo-opleiding. Het project wordt uitgevoerd door de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit en de Academie voor toerisme. Gedurende 15 weken doen de deelnemers (10 logistiek, 6 toerisme) vier dagen per week werkervaring op in de branche van hun keuze (logistiek/toerisme); de vijfde dag werken ze binnen NHTV aan hun hbo-vaardigheden in trainingen en projecten en ze lopen mee met colleges en werkgroepen. Het doel is dat studenten uiteindelijk tot een weloverwogen studiekeuze komen waarmee de kans op studiesucces in de opleiding wordt verhoogd.

2.4 Kwaliteit

In het verslagjaar is de accreditatie van de hbo-bacheloropleiding Logistics Engineering met succes afgerond. De voorbereidingen voor de geplande accreditaties in 2018 van de hbo-bacheloropleidingen Logistiek en Economie, Leisure Management, Hotel Management, en de wo-masteropleiding Leisure and Tourism zijn gestart.

In 2017 was NHTV in de Elsevier ranking de beste hogeschool in de categorie specialistische hogescholen. In de Keuzegids HBO Voltijd 2018 eindigde NHTV op de vierde plaats in de categorie middelgrote hogescholen. Vijf hbo-bacheloropleidingen stonden op de eerste plaats binnen hun categorie: Built Environment, Creative Media and Game Technologies, Facility Management, Leisure

¹ Dit project is mogelijk gemaakt door een Teaching Fellow beurs in het kader van het Comeniusprogramma van het ministerie van OCW dat wordt uitgevoerd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).

Management en Media en Entertainment Management. Creative Media and Game Technologies kreeg bovendien het kwaliteitszegel 'topopleiding'. De score van de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs viel tegen, de overige opleidingen bleven op peil.

De in 2017 gepubliceerde resultaten van de HBO-monitor, het landelijk onderzoek naar de tevredenheid van afgestudeerden over hun opleiding, stemmen tot tevredenheid. Er is op instellingsniveau op alle onderdelen een verbetering van de resultaten ten opzichte van voorgaande jaren. Zo is 80% van de respondenten tevreden over de inhoud van het programma; dat is 5% meer dan in het voorgaand onderzoek. 75% van de alumni zou de opleiding aanbevelen bij familie en vrienden (voorgaand onderzoek: 72%). Ten opzichte van het landelijk gemiddelde scoort NHTV op alle onderdelen substantieel hoger.

Toetsing en examinering

Het NHTV-brede toetskader, dat het kader is voor het toetsbeleid en de toetspraktijk binnen de opleidingen, is herijkt. NHTV werkt aan de implementatie van digitale toetsing middels SURPASS. Na de technische en functionele inrichting van het toetssysteem zijn de meer uniforme werkprocessen omtrent digitaal toetsen bepaald voor een optimale borging van de veiligheid én kwaliteit van toetsen. Er zijn succesvolle pilots uitgevoerd binnen de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit en de Academy for Leisure en vervolgens is ook de Academy of Hotel and Facility Management gestart. Na scholing voor 'key-users', betrokken docenten, onderwijskundigen en leden van de toetscommissies zijn vragendatabases opgebouwd. Er zijn in 2017 meer dan 3.000 toetsafnames geweest. Er is besloten tot een instellingsbrede uitrol waarvoor iedere academie een implementatieplan heeft opgesteld. In 2017 is tevens een GAP-analyse uitgevoerd over de volledige toetscyclus. Op basis van de bevindingen uit het Project Secure Testing Framework werken academies aan een veilige uitvoering van het toetsproces.

2.5 Werving en instroom

De gewenste positionering is aanleiding voor discussie over de kwaliteit, omvang en herkomst van de instroom. Hierop zal nieuw wervingsbeleid worden ontwikkeld, mede in het licht van de demografische ontwikkelingen en de gebruiknaam van de campus de komende jaren.

De strategische doelstelling is gericht op stabiliteit van het totale studentenaantal en een beperkte afname door een beter studierendement. De wervingsactiviteiten tijdens het verslagjaar waren gericht op:

- het behalen van de gestelde instroomdoelstellingen bij alle opleidingen
- toename van de vwo-instroom bij de hbo-bacheloropleidingen
- meer instroom bij de logistieke en technische opleidingen (behalve bij Creative Media and Game Technologies)
- toename van de instroom bij de masteropleidingen
- groei van het aantal internationale studenten en toename in de diversiteit van nationaliteiten.

De resultaten van dit beleid zijn weergegeven in het overzicht van studentenaantallen in 2.6.

In de werving lag de focus voorts op het vergroten van de naamsbekendheid van NHTV Breda en haar opleidingen (awareness). Dit met name in de regio, maar ook in de rest van Nederland en in het buitenland.

2.6 Aantallen studenten en graden

Bachelor's degree programmes, incl. Associate Degree			Enrolments 01 Oct. 2017	international students		Obtained certificates
Academy	Programme	Croho	#	#	%	'16-'17
ADE	B Creative Media and Game Technologies	30036	780	155	19,9%	179
ADE	B Media and Entertainment Management	34952	818	166	20,3%	152
AfL	B Leisure Management	30003	1.571	148	9,4%	224
AfL	Wo B Leisure Studies	50756	47	6	12,8%	11
AvT	B Tourism Management	34410	1.460	297	20,3%	231
AvT	B Profession-Oriented Tourism and Recreation	39271	268	2	0,7%	82
AvT	Wo B Tourism(*)	55001	94	26	27,7%	28
AvT	AD Profession-Oriented Tourism and Recreation	80009	159	6	3,8%	67
HFM	B Hospitality Management	34411	760	133	17,5%	149
HFM	B Facility Management	34500	398	29	7,3%	86
SLM	B Built Environment	39280	408	26	6,4%	104
SLM	B Logistics Management (engineering)	34390	265	29	10,9%	47
SLM	B Logistics Management (economics)	34436	370	36	9,7%	72
Total			7.398	1059	14,3%	1432

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

Master's degree programmes			Enrolments 01 Oct. 2017	international students		Obtained certificates
Academy	Programme	Croho	#	#	%	'16-'17
ADE	M Game Technology	49120	13	5	38,5%	9
ADE	M Media Innovation	49121	68	23	33,8%	29
AfL	M Leisure Studies	60078	26	5	19,2%	6
AfL	M Imagineering	70073	52	18	34,6%	16
AvT	M Tourism destination management	70067	65	46	70,8%	18
Total			224	97	43,3%	78

NHTV overall	7.622	1156	15,2%	1.510
---------------------	--------------	-------------	--------------	--------------

2.7 Studentenvoorzieningen

Begeleiding door studentendecanen

De studentendecanen begeleiden studenten met studiegerelateerde en, vaak daarmee samenhangende, persoonlijke vraagstukken. Daarnaast adviseren zij de organisatie over onderwerpen die te maken hebben met het studieklimaat, de studieomstandigheden en de studievoortgang van studenten.

Psychische problematiek onder jongeren is landelijk een groot en actueel thema. De decanen krijgen er veel mee te maken, zowel onder Nederlandse als internationale studenten. Binnen de academies werken ze aan het creëren van bewustzijn bij medewerkers en het geven van handvatten hoe signalen kunnen worden opgevangen.

De decanen participeren in het landelijk Platform Studentenwelzijn, dat is opgericht naar aanleiding van de motie begin 2017 in de Tweede Kamer over psychische klachten van studenten.

Er is bijgedragen aan het ontwikkelen van extra curriculaire activiteiten voor studenten op de nieuwe campus die erop gericht zijn studenten veerkrachtiger te maken voor onze veeleisende samenleving.

Het decanaat participeert in het projectteam Integrale Veiligheid. Hierin levert het specifieke expertise op het gebied van sociale veiligheid. Studenten en medewerkers moeten veilig zijn en zich veilig kunnen voelen. Beleid en afspraken worden ontwikkeld.

Ter ondersteuning van studenten met dyslexie, maar ook ADD, ADHD en studenten met een aandoening in het autistisch spectrum, is een nieuwe raamovereenkomst getekend met Lexima voor het gebruik van Kurzweil spraaksoftware. Ook op andere terreinen, bijvoorbeeld e-coaching, wordt gewerkt aan ontwikkeling van voorzieningen.

Er is aandacht voor de professionele ontwikkeling van decanen. Alle decanen hebben een korte training 'huiselijk geweld' gevolgd, en een van de decanen heeft een training 'verlies en rouw' gevolgd.

Samen met Avans Hogeschool hebben we een studenteninitiatief ondersteund dat cursussen voor studenten aanbiedt om zich zekerder te voelen. Deze Ucademy heeft vier cursussen verzorgd. Dit initiatief van en voor studenten heeft een positief effect gehad.

Profileringsfonds

In 2017 is financiële tegemoetkoming voor een totaal bedrag van € 47² uitgekeerd aan 39 studenten in de vorm van afstudeersteun, een bestuursbeurs, een topsportbeurs, een toptalentbeurs of een kennisbeurs. Daarnaast is er nog een bedrag van € 49 uitgekeerd in het kader van scholarships (voor 26 studenten). Deze zijn eveneens onderdeel van het profileringsfonds. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde Toetsingscommissie Profileringsfonds, die de in 2017 opnieuw formeel vastgestelde 'regeling profileringsfonds' als toetsingskader voor toekenning hanteert.

Klachten, bezwaar en beroep

Ter uitvoering van artikel 7.59a WHW is op intranet het online Loker Rechtsbescherming ingericht, waar studenten terecht kunnen voor informatie en advies over de mogelijkheden en procedures voor het indienen van klachten, beroepen en bezwaren. Via dit loket kunnen studenten beroepen tegen beslissingen van examencommissies en examinatoren, beslissingen over toelating, vrijstellingen, het bindend studieadvies, bezwaren tegen beslissingen van het College van Bestuur (of academiedirecteur) en klachten indienen. In totaal waren er 144 meldingen, waarvan 76 zijn behandeld door het College van beroep voor de examens, 15 door de Geschillenadviescommissie, 31 klachten zijn neergelegd bij een academie en 22 klachten bij een dienst.

College van beroep voor de examens

In onderstaande tabel 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 de tabel het verloop van deze zaken opgenomen. In 2017 werden in totaal 76 beroepschriften bij het College van beroep ingediend. Ten opzichte van 2016 is dit een forse stijging. De meeste zaken (63%) betroffen een bindend studieadvies. Het aantal gegrondverklaringen is gelijk gebleven. In de gevallen waarin het College van beroep onbevoegd was, is doorverwezen naar de bevoegde instanties.

Jaar	Totaal	Onbevoegd doorverwezen	Niet ontvankelijk	Geschied	Ingetrokken	Kennelijk ingetrokken	Hoorzitting	Hoorzitting gegrond
2017	76*	5	9	49	2	3	8	5
2016	43	9	4	15	4	0	10	5
2015	57	8	7	20	11	4	7	3
2014	77	16	7	27	3	20	4	1
2013	48	12	1	18	5	3	6	2
* Beroepszaken lopen soms door in het volgende kalenderjaar								

Het College van beroep voor de examens stelt een jaarverslag op waarin ook adviezen en aanbevelingen zijn opgenomen. In een overleg van de voorzitter van het College van beroep en de voorzitters van de examencommissies wordt dit jaarverslag besproken met de intentie beter te anticiperen.

Commissie vertrouwenspersonen

In 2017 zijn 47 meldingen bij de commissie vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen binnengekomen. Ter vergelijking: in 2016, 2015 en 2014 waren dit er achtereenvolgens 21, 28 en 21. Van de 47 meldingen zijn er drie door de externe vertrouwenspersoon van de commissie behandeld. Deze drie meldingen zijn bij de externe vertrouwenspersoon binnengekomen via doorverwijzing door de interne vertrouwenspersoon. Geen van de genoemde meldingen heeft geleid tot een officiële klacht. De opvallende toename van het aantal meldingen in 2017 is onderwerp van gesprek geweest tijdens het jaarlijks overleg van de vertrouwenspersonen met het College van Bestuur begin 2018.

² Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen.

Centraal hierbij stond de vraag hoe deze toename te duiden. Enerzijds kan een stijging een negatief signaal zijn van toegenomen gevoelens van onveiligheid in de organisatie, anderzijds kan het een positief teken zijn van betere zichtbaarheid en bereikbaarheid van de vertrouwenspersonen. Ook een mogelijk effect van toegenomen mondigheid van melders onder invloed van de #MeToo discussie is besproken. De vertrouwenspersonen hebben geen stijging van meldingen ervaren naar aanleiding van alle publiciteit rond #MeToo. Al met al ziet de commissie geen reden tot het luiden van de noodklok. Natuurlijk is ieder incident er één te veel, maar de commissie put vertrouwen uit het gegeven dat, daar waar wenselijk, er adequaat wordt geïntervenieerd door samenwerking tussen vertrouwenspersoon, management en eventuele overige betrokkenen.

In de onderstaande tabel is het type melding weergegeven.

Type melding	Aantal
Student over intimiderend gedrag / pestgedrag door medestudent(en)	6
Student(en) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent(en)	9
Student(en) over seksueel intimiderend gedrag door docent	3
Student(en) over intimiderend gedrag door externe contactpersoon	1
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student	2
Medewerker over intimiderend gedrag door student	1
Medewerker over onheuse behandeling door collega(e)	4
Medewerker(s) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	8
Medewerker over discriminerend taalgebruik door management/leidinggevende	-
Medewerker(s) over als onveilig ervaren werksfeer	2
Medewerker/externe contactpersoon die vertrouwenspersoon om (onafhankelijk) handelingsadvies vraagt	11
Totaal	47

3. Kennisontwikkeling

Aanvullend op de in hoofdstuk 1 gepresenteerde resultaten wordt hier meer in detail informatie gegeven over kennisontwikkeling en onderzoek in 2017.

3.1 Onderzoeksprofiel

De kern van de activiteiten lag in de verdere uitwerking van de drie onderzoeksthema's die gezamenlijk het onderzoeksprofiel van NHTV vormen.

Designing and managing experiences

Na goedkeuring van het businessplan voor het onderzoeksthema is het Experience Lab ingericht met innovatieve meetapparatuur om te kunnen bijdragen aan de kern van dit onderzoeksthema: het ontwerpen, meten en managen van klantbelevingen voor klantgerichte organisaties op het terrein van toerisme, leisure, hotel, bebouwde omgeving, zelfrijdende voertuigen, etc.

Inmiddels zijn er eerste resultaten geboekt:

- het door Ziggo en de gemeente Hilversum gesponsorde lectoraat Media Enriched Sport Experiences
- onderzoeksprojecten zoals het project waarbij VR experiences worden gemeten met behulp van EEG
- er is een NWO-gefinancierd project 'cultuurbeleving bij jongeren' gestart als samenwerking tussen de Academy for Leisure, de Academie voor toerisme en Tilburg University.
- twaalf collega's van vier academies hebben een training gevolgd en kunnen met LEGO® SERIOUS PLAY® aan de slag bij opdrachtgevers. De eerste opdracht was tijdens een driedaagse design sprint van het Talent Development Program van Hilversum Media Campus
- het academisch (PhD) project 'unpacking the experience construct' is bij het thema aangesloten
- bij bedrijven zijn demonstraties gegeven over de mogelijkheden van de onderzoeksfaciliteiten
- er is aansluiting gemaakt met het onderwijs. Er zijn twee studenten van de master Media Innovation afgestudeerd op het gebied van experiences in Virtual Reality en er lopen onderwijsprojecten binnen MSc Leisure Studies die vallen onder het thema.
- op uitnodiging wordt een panelvoorstel geschreven voor een VR/AR congres in de UK. Daarin wordt het thema voor het voetlicht gebracht voor een aantal belangrijke internationale kennisinstituten.

Ziggo en de Gemeente Hilversum sponsoren het bijzonder lectoraat Media Enriched Sport Experiences gedurende drie jaar. Het lectoraat heeft als opdracht innovaties op het snijvlak van digitale en live sportbeleving te bevorderen en te testen en is gevestigd op de Hilversum Media Campus. Academy for Digital Entertainment en Academy for Leisure werken hierin samen.

Making places and shaping destinations

Mensen waarderen een plaats of omgeving niet alleen op basis van het fysieke ontwerp, maar ook op basis van de manier waarop ze de plaats of omgeving ervaren. Het onderzoeksthema Making Places and Shaping Destinations richt zich op het ontwerpen en integreren van plaatsen en bestemmingen. In 2017 is een business plan ontwikkeld en in uitvoering genomen:

- NHTV-onderzoekers hebben in 2017 bijgedragen aan het internationale symposium 'Confrontations in the Metropolitan Landscape' in Haarlemmermeer, waar het onderzoeksthema in de schijnwerpers werd gezet.
- er wordt gewerkt aan verbindingen met internationale partners en consortia (bijvoorbeeld Universiteit Leuven, Erasmus universiteit Rotterdam, University Rovira i Virgili, Spanje) om gezamenlijk onderzoeksvoorstellen in te kunnen dienen bij internationale subsidieverstrekkers. In 2017 zijn daartoe projectvoorstellen gepresenteerd en beoordeeld, zoals het Horizon 2020 projectvoorstel rond Urban & Regional Development.

People and goods on the move

Binnen het onderzoeksthema People and Goods on the Move wordt samen met het bedrijfsleven, overheden en (kennis)instellingen (toegepast) onderzoek verricht naar de effecten van innovatieve ontwikkelingen die het verplaatsingsgedrag van personen, voertuigen en goederen in de toekomst beïnvloeden. Dit programma beoogt op dit thema de samenwerking tussen de academies op

onderzoek, onderwijs en projecten te bevorderen en een innovatieve bijdrage te leveren aan het werkveld. Initiatieven die in het verslagjaar zijn genomen:

- colleges zijn gegeven op het gebied van Smart Cities /Smart Mobility
- er is geïnvesteerd in een WalkingSpex loopsimulator om in navolging van de fietssimulator ook wandelen in virtuele omgeving te simuleren
- er is een samenwerking aangegaan met Researchlab Automated Driving, verbonden aan de Technische Universiteit Delft, dat onderzoek doet naar het effect van autonoom vervoer in ons land
- er is een samenwerking aangegaan met de Vereniging Deltametropool om onderzoeken zowel vanuit dit onderzoeksthema als Making Places and Shaping Destinations te faciliteren.

De Virtual Reality fietssimulator (Cyclespex), ontwikkeld door NHTV Breda, is finalist geworden bij de World Smart City Awards 2017 in Barcelona. De fietssimulator werd geprezen om de innovatieve onderzoeksmethode en om het feit dat de burger zelf centraal staat. Eerder dit jaar was Cyclespex ook al één van de winnaars van de 'European Transport Innovation Challenge 2017' in Straatsburg.

De stijgende CO2-emissies van het wereldwijde toerisme maken het onmogelijk om de klimaatdoelen van Parijs te halen. Dat wordt veroorzaakt door de enorme groei van het gebruik van het vliegtuig door vakantiegangers en zakenreizigers, zo concludeert lector Paul Peeters in zijn proefschrift. Toeristen zijn nu verantwoordelijk voor ongeveer 5% van alle CO2-emissies, maar dit aandeel zal sterk gaan stijgen. In het jaar 2100 vliegt de wereldbevolking naar verwachting ruwweg negen keer zo veel kilometers als in 2015 en verdubbelt de gemiddelde per reis afgelegde afstand. Het aandeel van de luchtvaart in de CO2-emissies van toerisme groeit van 50% in 2005 naar ruim 75% in 2100, terwijl verreweg de meeste reizen per auto worden afgelegd.

3.2 Centres of Expertise

Na de periode van vier jaar bekostiging van de Centres of Expertise in het kader van de prestatieafspraken heeft het ministerie van OCW, op basis van een positief verslag over de toegevoegde waarde van alle Centres of Expertise, voor 2017 opnieuw financiële ondersteuning beschikbaar gesteld. Dit geldt ook voor 2018. Inmiddels zijn in het Sectorakkoord hbo middelen voor voortzetting van de Centres of Expertise voorzien.

CELTH Centre of Expertise Leisure, Tourism, Hospitality

Voor CELTH was 2017 een overgangsjaar, zowel qua (financiële) ondersteuning, organisatie als inhoudelijk (focus en bijdrage). De toegevoegde waarde van de samenwerking van de drie hogescholen (NHTV penvoerder, Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences) wordt erkend en is bekrachtigd door de drie hogescholen, de markt en het ministerie van OCW. De drie partners hebben afspraken gemaakt over de continuering van CELTH tot 2021, ongeacht financiering door de overheid.

De focus lag in 2017 op aanpassing van de governancestructuur van CELTH, het invullen van de vacante directeursfunctie en het aanstellen van een drietal nieuwe programmamanagers (één per hogeschool). De programmamanagers fungeren enerzijds als spil binnen de eigen hogeschool voor het 'embedden' van projecten, ontwikkelde methodieken en opgedane kennis in het onderwijs en vice versa. Anderzijds zijn zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een hybride netwerk van kennis, experts en organisaties op een tiental sectoropgaven, en daarmee voor de ontwikkeling van samenwerking en projecten.

In de voorgaande jaren zijn veel projecten geïnitieerd. In 2017 is toegewerkt naar afronding van deze projecten en het realiseren van exposure rond de meest actuele thema's, zoals Visitor Pressure ('Over Tourism') en Travel Destination Safety. In samenwerking met onder andere CBS, NRIT en NBTC is 'Holland Marketing Trendrapport Live' georganiseerd. Tijdens dit event presenteerde CELTH de Trendvisie 2017-2020, hetgeen tot forse aandacht in landelijke media heeft geleid. Het Trendrapport is vanuit de samenwerking met NRIT beschikbaar voor alle 3.500 medewerkers en omstreeks 35.000 studenten van de participerende hogescholen.

Op basis van gesprekken met marktpartijen en experts binnen de hogescholen is de ambitie aangescherpt en zijn de drie thema's verdiept naar tien actuele sectoropgaven. De sectoropgaven geven CELTH focus en een duidelijker profilering, bieden een basis voor verdeling van taken tussen de drie programmamanagers en vormen daarmee de basis voor het ontwikkelen van nieuwe

projecten. De ambitie van CELTH is leidend te zijn op dé opgaven waar de gastvrijheidssector voor staat, door de sector de kennis, tools en/of het netwerk aan te bieden om adequaat op deze opgaven in te kunnen spelen. Door de sterke marktorientatie draagt CELTH bij aan de aansluiting van het gastvrijheidsonderwijs. CELTH heeft de positie om relevante thema's die regionaal spelen naar het nationale en zelfs internationale niveau te tillen.

In 2017 is een aantal nieuwe structurele samenwerkingen in een 'Development Lab'-constructie met marktpartijen afgesloten of ontwikkeld, bijvoorbeeld Van Gogh Development Centre in samenwerking met Van Gogh Brabant en Monitoring Vaarrecreatie in samenwerking met een consortium van hogescholen, universiteiten en marktpartijen in Noord-Nederland. Beide projecten hebben een voorbeeldfunctie en leveren kennis, toolkits en methodieken op die in andere regio's, gebieden en themasamenwerkingen gebruikt kunnen worden.

Lectoren en onderzoekers worden, als gevolg van hun deelname in CELTH projecten, regelmatig gevraagd op nationale en internationale podia voor het bedrijfsleven en stedelijke overheden. In 2017 betrof dit onder andere de Landschapstriënnale in Noord-Holland, de Conferentie van European Cities Marketing in Zwitserland en de UNWTO Summit over Sustainable Tourism in Maleisië. Dit biedt de mogelijkheid de toegevoegde waarde van CELTH in innovatieve oplossingen te duiden en leidt tevens tot nieuwe samenwerking.

Centre of Expertise 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 synchromodaliteit, control towers, warehousing en evenementenlogistiek. Het Centre of Expertise Logistiek is direct gelieerd aan de topsector Logistiek. Partners in het KDC Zeeland-Brabant zijn onder andere de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij (BOM), REWIN, Tilburg University, Impuls Zeeland, HZ University of Applied Sciences en Connected West-Brabant.

De belangrijkste activiteit van het KDC is het uitvoeren van (onderzoeks)projecten waarbij de opgedane kennis ter beschikking komt aan het logistieke werkveld. Een voorbeeld op het terrein van synchromodaal is het project Newways waarin 15 grote verladers (o.a. Samsung, Fuji, Sabic), onder regie van NHTV, gegevens delen over de mogelijkheden om lading te bundelen. Newways wordt nu ook landelijk uitgerold. Het KDC traint docenten uit het mbo op het gebied van warehousing en productielogistiek. Het onderzoek dat is uitgevoerd naar de effectiviteit van afstudeerders van NHTV, is landelijk overgenomen en zal in 2018 binnen minimaal zes hogescholen worden uitgevoerd. In 2017 is sterk ingezet om in aanmerking te komen voor de 'TKI Toeslag'. Dit heeft geresulteerd in een aanzienlijk bedrag voor onderzoek naar logistieke innovatie.

3.3 Internationalisering

De resultaten van het hotspotbeleid worden ook zichtbaar in de toename van gezamenlijke internationale research projecten. Het betreft nog een beperkt aantal projecten, sommige nog in het stadium van voorbereiding, maar de netwerken groeien en leiden tot concrete onderzoeksprojecten, met name in Brazilië. Er is een Chinese delegatie van hoogleraren en PhD-studenten van Zhejiang University op bezoek geweest waarbij de mogelijkheden voor gezamenlijk onderzoek op het terrein van toerisme en leisure zijn verkend. In 2017 is geconcludeerd dat het hotspotbeleid wordt voortgezet, maar dat we ook open blijven staan voor interessante kansen en ontwikkelingen elders in de wereld. Bovendien zal de samenwerking worden gezocht met internationaal opererende bedrijven, waaronder Nederlandse bedrijven, in Brazilië en China.

In 2017 liepen circa 20 internationale onderzoeksprojecten in samenwerking met buitenlandse universiteiten, veelal EU gefinancierd en 17 onderzoeks- en consultancy projecten in opdracht van internationale bedrijven.

3.4 Kwaliteit

In het verlengde van de ontwikkeling van de onderzoeksthema's is in 2017 de onderzoeksvisie opnieuw vastgesteld. In 2017 is ook het kwaliteitszorgbeleid onderzoek opnieuw vastgesteld, waarin tevens de aansluiting bij het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek is geborgd. Aan het kwaliteitszorginstrumentarium zijn jaarrapportages onderzoek per onderzoekseenheid toegevoegd en midterm evaluaties. Later in het jaar zijn de onderzoeksindicatoren vastgesteld. Deels betreft dit voortzetting van bestaand beleid, deels zijn het nieuwe indicatoren waarvoor de normering na een nulmeting zal worden vastgesteld.

In het instellingsbrede overleg over onderzoek is afgesproken dat het kundig opslaan (tijdens en na het onderzoek) en het registreren van data prioriteit heeft. Er zijn afspraken gemaakt om ervaring op te doen met goed datamanagement. Hiervoor worden in 2018 richtlijnen opgesteld. Hergebruik van data is als volgende stap benoemd nadat de data-infrastructuur op orde is.

In 2017 is een midterm evaluatie onderzoek uitgevoerd bij de Academy for Leisure. Er was accreditatie van onderzoek voorzien bij de Academy for Digital Entertainment. Deze accreditatie is uitgesteld en vindt in het eerste kwartaal van 2018 plaats.

3.5 Valorisatie

Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant

NHTV participeert met Tilburg University en Avans Hogeschool in het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant, 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 2017 binnen NHTV onderstaande gerealiseerd.

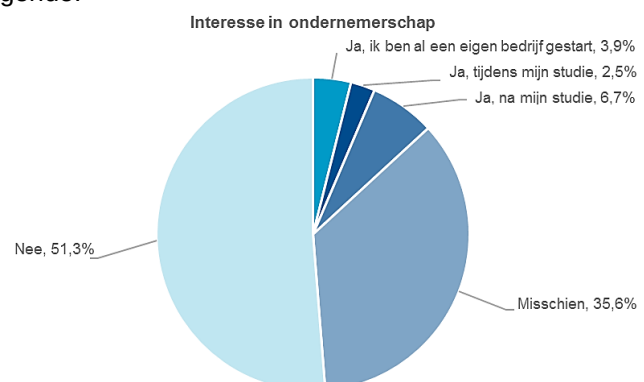
Ondernemerschapsteam: Er is een instellingsbreed kernteam ondernemerschap van 12 personen, met daarin docenten per academie, de directeur van NHTV Business, de Starterslift business incubation officers en een medewerker van de NHTV incubator. Dit team deelt kennis op het terrein van ondernemerschapsonderwijs en ontplooit initiatieven op het gebied van ondernemerschap in bredere zin. De teamleden zijn binnen hun academie zowel voor studenten als voor medewerkers het aanspreekpunt voor ondernemerschap.

Ondernemerschapsonderwijs: Ondernemerschap is een vast onderdeel binnen alle curricula. In 2017-2018 zijn 16 studenten gestart met de honours track Entrepreneurship. Deze honours track is toegankelijk voor alle studenten en er zijn deelnemers aan dit programma uit alle studiejaar en van alle academies. In 2017 hebben aan de instellingsbrede vierdejaarsminor ondernemerschap 56 studenten deelgenomen. In het verslagjaar waren 43 studenten, verdeeld over de verschillende opleidingen, actief met het afstuderen met hun eigen bedrijf.

Er is in 2017 voor het eerst een onderzoek uitgevoerd onder 5.502 studenten van NHTV over de ondernemerschapsambities. Hieruit blijkt het volgende:

Startende ondernemers: In 2017 zijn 135 starters gescout door de business incubation officers van Starterslift. Na de intakegesprekken hebben 8 starters voor de screeningcommissie hun plannen gepresenteerd. Hiervan zijn 5 deelnemers opgenomen in het netwerk van Starterslift. Het totaal aantal startende ondernemers binnen NHTV dat gebruikmaakt van de programma's op het gebied van ondernemerschap was in het verslagjaar 66.

Dit zijn 43 afstudeerders met een eigen bedrijf, 5 nieuwe Starterslift deelnemers en 18 nieuwe honoursstudenten. Daarnaast blijkt uit het onderzoek naar ondernemerschapsambities van NHTV-studenten dat minimaal 214 studenten een eigen bedrijf runnen.



Partners

Met *BOM* en *Rewin* wordt op provinciaal niveau en in de regio al jaren nauw samengewerkt. Deze samenwerking ligt vooral op het terrein van logistiek dat zowel provinciaal als regionaal een economisch speerpunt is.

Logistics Community Brabant In 1.3 is aangegeven dat dit innovatieplatform op verzoek van de provincie Noord-Brabant en de gemeente Breda is ontwikkeld en door beide financieel wordt ondersteund. Deze provinciebrede samenwerking van de kennisinstellingen op logistiek gebied beoogt Brabant als toplogistieke regio uit te bouwen door een intensieve samenwerking met logistieke bedrijven. In het voorjaar van 2018 gaat LCB van start. NHTV is penvoerder en LCB wordt op de nieuwe campus van NHTV in Breda gevestigd.

Beagle Ter stimulering van samenwerking met het (regionale) bedrijfsleven werken Brabantse kennisinstellingen, BOM, Kamer van Koophandel en BZW samen, waarbij er een focus ligt op het thema 'health'. Op dit thema hebben meerdere initiatieven een vervolg gekregen gedurende het verslagjaar. NHTV vervult het voorzitterschap van de stuurgroep, maar de inhoudelijke betrokkenheid is als gevolg van de themakeuze beperkt.

Rijkswaterstaat en NHTV gaan gedurende drie jaar samenwerken aan actuele vraagstukken rondom verkeer en duurzame mobiliteit. Rijkswaterstaat zal, door middel van (gast)colleges, praktijkonderwijs en deelname aan praktijkgericht onderzoek, een structurele bijdrage leveren aan de hbo-bacheloropleiding Built Environment. Studenten gaan op hun beurt in de komende drie jaar stages en afstudeeronderzoeken doen bij Rijkswaterstaat, waarbij gewerkt wordt aan innovatieve oplossingen.

Brabant District of Creativity NHTV levert al een aantal jaren 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. De betrokken Brabantse onderwijsinstellingen hebben gezamenlijk het *Brabant Creative Education Network (BCEN)* opgericht. In 2017 vond in Aarhus (Denemarken) het Creativity World Forum plaats. Namens BCEN zijn onder andere 12 studenten van de master *Imagineering* afgevaardigd naar het LivingLab in Aarhus, en is een workshop verzorgd in het hoofdprogramma.

NHTV is partner in het *Midpoint House of Leisure* waarin onder andere gewerkt wordt aan de Leisure Human Capital Agenda voor Noord-Brabant en levert daarin een actieve bijdrage om het onderwijs aan te laten sluiten bij de wensen/behoefte van het regionale bedrijfsleven.

Efteling Academy De al sinds 2009 bestaande samenwerking tussen NHTV en de Efteling in de vorm van de Efteling Academy, talentontwikkeling, stages en praktijkopdrachten is bekrachtigd in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. Studenten krijgen vanaf het eerste studiejaar onderwijsopdrachten binnen de Efteling context. Daarnaast draagt NHTV kennis over via training van medewerkers en leidinggevenden van de Efteling.

Exposure

In het verslagjaar is extra ingezet op het genereren van vrije publiciteit. De interne Free Publicity Award, die in januari 2018 voor de derde keer op rij is uitgereikt, stimuleert docenten en lectoren om meer naar buiten te treden met hun specifieke kennis en onderzoek. De prijs is uitgereikt aan lector Paul Peters (Sustainable Tourism and Transport) die in november 2017 promoveerde op de klimaatdoelen van Parijs. Hij verscheen naar aanleiding van zijn onderzoek veelvuldig in de landelijke pers.

Aan het research information system is een portal gekoppeld waarin de kennisoutput en profielen van de onderzoekers beter zichtbaar zijn geworden. Er is gestart met bewustwording rondom en concrete stappen richting open access. Er is in het verslagjaar een aantal keren een beroep gedaan op financiële middelen ten behoeve van publiceren in open access journals.

4. Governance

4.1. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat vastgestelde ambities worden vertaald naar kwaliteit van onderwijs, praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek en relevante kennisvalorisatie. Een goede bedrijfsvoering is daarbij essentieel. De Raad van Toezicht toetst het beleid van het College van Bestuur, adviseert over dit beleid en houdt toezicht, ook op de algemene gang van zaken.

In zijn rol van werkgever streeft de Raad van Toezicht naar een goede samenwerking met het College van Bestuur. Een goed samenspel met het College van Bestuur betekent ook een goed tegenspel door de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is gedurende het verslagjaar door het College van Bestuur geïnformeerd over de ontwikkelingen rond de kerntaken. Er is meerdere malen gesproken over de voortgang van de activiteiten die zijn opgenomen in het strategisch plan 2013-2017 en de bestuursagenda 2017. De Raad van Toezicht heeft tijdens het verslagjaar de strategie 2018-2021 goedgekeurd. De Raad is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming hiervan. Er zijn tijdens het verslagjaar verschillende bijeenkomsten geweest waarbij de Raad het College van Bestuur feedback heeft gegeven over de strategische keuzes richting 2021. In relatie tot de nieuwe strategie is ook besloten dat NHTV vanaf 1 september 2018 een nieuwe naam krijgt: Breda University of Applied Sciences. Hieraan is een intensief traject vooraf gegaan, waarbij de Raad is geïnformeerd over de mogelijkheden en bezwaren en waar keuzes zijn gemaakt. Tijdens dit traject is door de Raad ook meegedacht over het nieuwe logo, de huisstijl en de pay-off.

Bovendien heeft de Raad zich doorlopend laten informeren over de (financiële) ontwikkelingen rond het project NHTV Campus. Ter afsluiting van de viering van het vijftigjarig bestaan is er in mei 2017 een Festivalweek georganiseerd. Ook is er in deze week informatie gegeven over de nieuwe campus en de verbouwing van het klooster aan de Mgr. Hopmansstraat, dat onderdeel gaat uitmaken van deze campus. De Raad heeft zich, mede via de ad-hoc Commissie Bouw uit de Raad, tijdens het verslagjaar goed laten informeren over de voortgang van dit traject en heeft de verbouwing bezocht.

In verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd eind 2018 van de huidige voorzitter van het College van Bestuur mr. H.M.C.M. (Hein) van Oorschot, is medio 2017 door de Raad van Toezicht een traject gestart om tijdig een opvolger te kunnen benoemen. De Raad heeft besloten hiervoor een extern bureau in te schakelen. Er is een zorgvuldig traject doorlopen waarbij, naast het lid van het College van Bestuur, vertegenwoordigers van het management en de Medezeggenschapsraad actief zijn betrokken. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat de Raad van Toezicht in december 2017 heeft besloten om met ingang van 1 april 2018 mevrouw dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann te benoemen tot voorzitter van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft, met positieve adviezen van zowel de Auditcommissie als de commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, het jaarverslag 2016 en de begroting 2018 vastgesteld. Ook zijn de management letter en het accountantsverslag besproken. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de benoeming van de accountant voor het controlejaar 2017 goedgekeurd.

De financiële situatie heeft tijdens het verslagjaar de nadrukkelijke aandacht gehad van de Raad van Toezicht. Het al vroeg in het verslagjaar verwachte negatieve resultaat binnen de academies, heeft er toe geleid dat het College van Bestuur een aantal interventies heeft gepleegd om de situatie bij te kunnen sturen. Dit heeft geleid tot het beëindigen van tijdelijke contracten binnen de formatie van de academies en een reductie van overwegend ondersteunende staf zonder dat het primair proces in gevaar is gebracht. Door daarnaast een aantal investeringen te temporiseren en een incidentele bijdrage van het Rijk vanwege onder andere het bijstellen van de landelijke referentieraming, is het uiteindelijk opgetreden tekort binnen de perken gebleven. De ontwikkeling van de financiën en de impact van de voorgestelde maatregelen zijn tijdens het verslagjaar intensief met de Auditcommissie en de Raad van Toezicht besproken.

Er heeft een stakeholdersbijeenkomst plaatsgevonden die door de inbreng van een aantal prominenten uit het werkveld en de interne organisatie inclusief studenten geslaagd te noemen was. Een aantal van de belangrijkste observaties van deze bijeenkomst is als input meegenomen in de

strategie 2018-2021. Daarnaast vergaart de Raad van Toezicht ook input tijdens werkbezoeken en de contacten met de Medezeggenschapsraad.

Het geactualiseerde Toezichtkader en het geactualiseerde Bestuurs- en beheersreglement is tijdens het verslagjaar door de Raad van Toezicht goedgekeurd en gepubliceerd op de NHTV website. De Raad heeft zich tijdens het verslagjaar geconformeerd aan de Code Goed Bestuur HBO. Op enkele punten volgt NHTV deze code niet. Daarbij wordt via de comply or explain clause gehandeld.

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat NHTV in 2017 voldoet aan de WNT-norm, die hoort bij de klasse indeling.

De Raad van Toezicht dankt alle NHTV-medewerkers voor de resultaten in 2017, mogelijk gemaakt door hun grote inzet, betrokkenheid en passie voor NHTV. Ook bedankt de Raad van Toezicht het College van Bestuur voor de constructieve en plezierige 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 NHTV website en is als bijlage 5 in dit verslag opgenomen.

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2017 uit de volgende leden:

- > drs. E.P.J. (Elies) Lemkes-Straver (*voorzitter*)
- > C.J. (Kees) Vrolijk MGA (*vicevoorzitter*)
- > drs. L.L.G.M. (Lucas) van Wees MBA MBT
- > E. (Erwin) van Lambaart
- > P.C.J. (Peter) van Grinsven MA.

De (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht staan vermeld op de NHTV website en zijn in bijlage 5 opgenomen.

De Raad van Toezicht is tijdens het verslagjaar door de heer W.H. (Wicher) Meijer MME bijgestaan als secretaris.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht kwam vijfmaal in een gemeenschappelijke vergadering met het College van Bestuur bijeen. Tweemaal is er formeel regulier overleg geweest tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad, waarbij het College van Bestuur deels aanwezig was. De heer Van Wees heeft namens de Raad van Toezicht als toehoorder een vergadering van de Medezeggenschapsraad bijgewoond. Daarnaast zijn, in het kader van de werving en selectie van een nieuwe voorzitter College van Bestuur, de voorzitter, de vicevoorzitter en de heer Van Wees als leden van de wervingscommissie een aantal malen bijeengewees.

Kerncommissies

In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de commissies en hun kerntaken.

Auditcommissie

De commissie heeft vijfmaal (waarvan éénmaal telefonisch) overlegd in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur met de portefeuille financiën en het hoofd van de dienst Control, Finance and Administrations.

Het verwachte (sterker dan begrote) negatieve resultaat stond voor de commissie centraal tijdens het verslagjaar. Al in maart 2017 is geconstateerd dat de academies hoge negatieve resultaten laten zien. In opdracht van het College van Bestuur zijn door de academies actieplannen opgesteld om hierop zo snel mogelijk te kunnen bijsturen. Door deze actieplannen laten de (gezamenlijke) resultaten van de academies vanaf augustus een positieve ontwikkeling zien. Dit alles heeft niet kunnen wegnemen dat de academies het jaar met een negatief saldo hebben afgesloten. Tevens is de commissie geïnformeerd over de uitkomsten van de taskforce die door het College van Bestuur was ingesteld in dit kader. De commissie heeft geadviseerd rond de verdere aanpak van de ondersteuningsorganisatie.

De commissie is periodiek voorzien van managementinformatie vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen inclusief analyses van financiële resultaten en personele kengetallen, de financiële ontwikkelingen rond tweede- en derdegeldstromen en de mogelijke financiële impact van de op termijn beschikbaar komende middelen door de invoering van het leenstelsel voor studenten. De kaderbrief 2018 is door de commissie besproken. Op basis van het jaarverslag 2016 heeft de commissie geconcludeerd dat de solvabiliteit en de liquiditeit goed is. Het jaarverslag van NHTV Business is eveneens besproken. De commissie heeft zich laten informeren over het Financieel MeerJarenKader om een beeld te krijgen van de vastgestelde normeringen van NHTV in relatie tot de financiële verplichtingen. Dat geldt ook voor de risico's afgezet tegen het weerstandvermogen in het kader van het geactualiseerde risicomanagement en de ontwikkeling van de overhead. De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de begroting 2018.

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 en een gesprek met het lid van het College van Bestuur. Vervolgens is met het gehele College van Bestuur gesproken. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen voor 2017, zoals vastgelegd in de bestuursagenda van het College van Bestuur, en het door het College van Bestuur aangeleverde evaluatieverslag. Er is door de commissie waardering uitgesproken over de behaalde resultaten. Tevens is in de gesprekken stilgestaan bij de onderlinge samenwerking tussen de leden van het College van Bestuur, tussen het College van Bestuur en de (leden van de) Raad van Toezicht en de verdere invulling van de gewenste open cultuur en het geven van feedback in de organisatie. Uiteraard is ook aandacht besteed aan het feit dat per 1 april 2018 de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur aantreedt.

Naar aanleiding van de normering binnen de WNT-2 is door de Raad van Toezicht de hoogte van de bezoldiging van het College van Bestuur vastgesteld in klasse E. Dit betekent ook voor 2017 binnen het overgangsrecht een bevroren honorering. De bezoldiging van de Raad van Toezicht is binnen klasse E vastgesteld.

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 voortgang van een aantal zaken die in de strategie zijn vastgelegd zoals de ontwikkeling van het aantal studenten en rendement, de masteropleidingen, het beleid ten aanzien van internationalisering, de onderzoeksvisie, het opzetten en verder uitbouwen van Executive Education, de rapportages over de evaluatie van de prestatieafspraken, de selectiemethoden en -criteria, de evaluatie van de minoren, het traject E-learning en het project Veilige toetsketens.

De commissie is geïnformeerd over de ranking van de opleidingen in Elsevier en de Keuzegids. De uitkomsten zijn beter dan vorig jaar, maar de commissie ziet wel dat aandacht en focus nodig blijft om de komende jaren in de rankings te kunnen stijgen.

De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de inhoudelijke kant van het jaarverslag 2016 en de inhoudelijke aspecten van de begroting 2018.

Ad hoc Commissie Bouw

Tijdens het verslagjaar is de commissie tweemaal 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 uitvoerig gesproken over een groot aantal (financiële) onderwerpen in relatie tot de voortgang van het project NHTV Campus, waaronder de aanbestedingsprocedure voor de verbouwing van het N- en H- gebouw, de engineering en het verloop van de post onvoorzien van het klooster, de totale financiële ontwikkeling van het campusproject en de eerste beelden van de inrichting van het kloostergebouw.

4.2 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 2017 uit twee leden.

mr. H.M.C.M. (Hein) van Oorschot, 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, lid van het College van Bestuur met als portefeuille:

- governance
- control, finance
- human resources management, management development en interne organisatie
- informatie en communicatietechnologie, housing en facilities
- student affairs
- externe relaties, representatie.

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 6.

Het College van Bestuur is in het verslagjaar ondersteund door secretaris W.H. (Wicher) Meijer MME.

4.3 Good governance

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

Op enkele punten volgt NHTV de code niet. Dit wordt hieronder artikelsgewijs toegelicht:

- 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 om die reden 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. Bovendien 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 zowel intern als extern transparant en doelgericht verantwoorden. De interne verticale 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, zoals met decanen, examencommissies etc.

Als kennisinstelling die een maatschappelijk betekenisvolle bijdrage wil leveren, zoeken we voortdurend de samenwerking en de dialoog met bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties. Er vindt georganiseerde periodieke afstemming plaats in het overleg met de

werkveldcommissies. Jaarlijks organiseren de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gezamenlijk overleg met stakeholders. Daarnaast is er periodiek bestuurlijk overleg met de gemeente Breda, de provincie Noord-Brabant, diverse samenwerkingsverbanden in de regio en hogeronderwijsinstellingen in de regio.

4.4 Risicomanagement

Jaarlijks stellen alle organisatieonderdelen een actueel risicoprofiel op. In het verslagjaar is bij het opstellen van het risicoprofiel in veel ruimere mate aandacht besteed aan beheersmaatregelen. Op basis van de risicoprofielen worden op instellingsniveau de geconsolideerde risico's vastgesteld.

In het verslagjaar zijn als geconsolideerde risico's voor 2018 vastgesteld:

- *Realisatie campus:* met de voortgaande concretisering en aanstaande realisatie van de campus zijn meerdere risico's geformuleerd die betrekking hebben op tal van aspecten, zoals verlies van eigen identiteit academies, mogelijk ruimtegebrek, bereidheid en vermogen van medewerkers mee te gaan in de nieuwe manier van flexibel werken met een lagere medewerkers- en studententevredenheid als gevolg en financiële risico's.
Ten aanzien van dit risico zijn maatregelen genomen om door selectie en rendementsverbetering te komen tot betere beheersing van de studentenaantallen en er wordt uitvoering gegeven aan het omvangrijke 'campus-niet-stenen' programma dat zich richt op afstemming van processen en werkwijzen op de nieuwe campus.
- *Instabiliteit studentenaantallen:* zowel substantiële daling (en het effect op de rijksbijdrage) als stijging van de instroom wordt aangegeven als risicovol, met mogelijk financiële gevolgen. De beschikbare ruimte op de campus en een beperkte flexibiliteit van het personeelsbestand liggen hieraan ten grondslag.
Daarnaast wordt een stagnatie of beperkte groei van het aandeel internationale studenten gezien als risico voor onze internationale uitstraling.
De invoering van selectie en maatregelen om te komen tot rendementsverbetering beogen een stabiel studentenaantal te realiseren.
- *Onvoldoende toename tweede- en derdegeldstroom:* waar de tweede- en derdegeldstroom als risico is benoemd, is er altijd sprake van een verwachte grote financiële impact. Als oorzaak worden onvoldoende prioriteit, gebrek aan projectmanagementervaring en/of ondernemerschap, concurrentie van andere kennisinstellingen op de markt en beperkte exposure van NHTV genoemd. Om een groei in tweede- en derdegeldstroom te realiseren, wordt de rol van en een goede samenwerking van de academies met NHTV Business bv als belangrijk en voorwaardelijk gezien.
De genomen maatregelen liggen op het terrein van verdere professionalisering van projectmanagement, het creëren van een matchingsvoorziening, intensivering van de verbinding onderwijs-onderzoek en effectuering van de afspraken om gebruik te maken van de holding.

In vervolg op de vaststelling van deze geconsolideerde risico's worden begin 2018 de beheersmaatregelen voor de geconsolideerde risico's vastgesteld. Risicomanagement is onderdeel van de planning- en controlcyclus. Eenmaal per jaar wordt het thema ook geagendeerd in de vergadering van de Raad van Toezicht en van de Medezeggenschapsraad.

Alle organisatieonderdelen hebben de risico's gekwantificeerd. Het totaal aan gekwantificeerde risico's van € 18 miljoen (niet toebedeeld per risico) is afgezet tegen het weerstandsvermogen. Dit weerstandsvermogen is met 1,53, volgens de voor het onderwijs geldende norm, gekwalificeerd als ruim voldoende. Onderstaande tabel geeft de omvang van het eigen vermogen weer zoals blijkt uit de meerjarenbegroting.

Weerstandsvermogen (x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Eigen Vermogen	27.243	27.593	27.545	27.004	27.155	27.395
Weerstandsvermogen	1,51	1,53	1,52	1,49	1,50	1,51

4.5 Medezeggenschap

NHTV kent een ongedeelde Medezeggenschapsraad (MR) op instellingsniveau. Daarnaast hebben de vijf academies een deelraad en is er een deelraad voor de gemeenschappelijke diensten. Conform de wetwijziging hebben de opleidingscommissies per 1 september 2017 de status van medezeggenschapsorgaan. De academies hebben minimaal één en maximaal twee opleidingscommissies. Ter versterking van de medezeggenschap heeft de MR meerdere scholingsmomenten georganiseerd voor de leden van de MR, de deelraden en de opleidingscommissies. Deze paragraaf focust op de medezeggenschap op instellingsniveau.

Organisatie en samenstelling

In de MR hebben 12 medewerkers en 12 studenten zitting. De MR kent 3 commissies:

- Strategie, Onderwijs en Onderzoek (SOO)
- Financiële zaken, Arbeidszaken en Bedrijfsvoering (FAB)
- Studentzaken.

De studenten zijn allen lid van de commissie studentzaken en participeren daarnaast in de commissie SOO of FAB. De verdeling in SOO en FAB komt overeen met de portefeuilleverdeling van het College van Bestuur.

Onderstaande personen vormen het dagelijks bestuur:

- Menno de Vos, voorzitter - manager Expertise Centre (e-)Learning Innovations
- Nova Ambachtsheer, vicevoorzitter - docent
- Jos van Dongen, vicevoorzitter - student
- Jos Schins, vicevoorzitter - student

De personeelsleden van het dagelijks bestuur participeren zowel in de commissie SOO als in de commissie FAB. Isabel van der Schilden ondersteunt de MR als ambtelijk secretaris.

Overlegstructuur

De MR kent een vergadercyclus van vijf weken die jaarlijks zesmaal wordt doorlopen. De MR heeft verder invulling gegeven aan de in de WHW vastgelegde taak om naar vermogen de openheid, openbaarheid en het onderling overleg in de hogeschool te bevorderen. Samen met de deelraden zijn op dit punt belangrijke stappen gezet.

Conform wetgeving vond in het verslagjaar tweemaal formeel overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de MR. Afgelopen jaar is gesproken over het strategisch plan 2018-2021 en de organisatiecultuur. De heer Van Wees, lid van de Raad van Toezicht, heeft als toehoorder een vergadering van de MR bijgewoond.

Belangrijkste onderwerpen

De strategie 2018-2021 en de naamswijziging zijn de belangrijkste zaken waarmee de MR in 2017 heeft ingestemd. Reglementen en regelingen zoals bijvoorbeeld het vernieuwde reglement opleidingscommissies en de Raamregelingen OER zijn terugkomende onderwerpen ter instemming. Op financieel gebied heeft de MR ingestemd met de hoofdlijnen van de begroting (kaderbrief). De MR heeft aangedrongen op het opstellen van een gedragscode aangaande het taalgebruik binnen het onderwijs. Dit heeft geresulteerd in een Handleiding taalgebruik. Noemen.

Samenstelling medezeggenschapsraad per 31 december 2017:

- **Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit**
 - Diana van Dijk - docent, lid SOO
 - Semi Torun - docent, lid FAB
 - Jos van Dongen - student, lid FAB, vicevoorzitter
 - Ian Slettenhaar - student, lid SOO
- **Academy of Hotel and Facility Management**
 - Karlien Klijn - docent, lid FAB
 - Hans-Peter Verkooijen - docent, lid FAB
 - Björn Scheenstra - student, commissie SOO
 - 1 vacature studenten
- **Academie voor toerisme**
 - Wesley Put - docent, lid SOO
 - Sabine van Steen - docent, lid SOO
 - Lois van Buuren - student, FAB
 - Rens Roovers - student, lid SOO
 - 1 vacature studenten
- **Academy for Leisure**
 - Patrick van der Gaag - docent, lid FAB
 - Johannes van Walsum - docent, lid SOO
 - Norbert Faber - student, lid FAB
 - 2 vacatures studenten
- **Academy for Digital Entertainment**
 - Nova Ambachtsheer - docent, vicevoorzitter
 - Hans de Nie - docent, lid FAB
 - Jos Schins - student, lid SOO, vicevoorzitter
 - Bavo Soer - student, commissie FAB
- **Gemeenschappelijke diensten**
 - Sander van Breugel - recruiter HRM, lid SOO
 - Menno de Vos - manager ECLI, voorzitter

Positief advies is uitgebracht over de meerjarenbegroting en een aantal campus gerelateerde zaken zoals de organisatie van werkruimtes voor studenten en medewerkers in de concepten 'Learning Environment' en 'Working Environment'. Bij het positief advies aangaande de selectieprocedures voor aspirant-studenten heeft de MR gevraagd om volgend jaar kritisch te kijken naar de verschillen en tegenstrijdigheden tussen de procedures en deze te reduceren.

Academies waren in 2017 op financieel vlak onvoldoende in control. De verdeling van resources tussen onderwijs, research en ondersteuning was een terugkerend agendapunt. De MR heeft aangedrongen om jonge talenten met een tijdelijk arbeidscontract zoveel mogelijk voor de organisatie te behouden. De MR had met name zorgen over de beschikbare capaciteit voor het verzorgen van onderwijs. Onderwijs en onderzoek zijn beide primaire processen, maar het een mag niet ten koste gaan van het ander. Ook zou de MR een grotere spin-off van onderzoek naar onderwijs willen zien.

De besluitvorming over de voorgenomen transitie van een Nederlandstalige naar uitsluitend Engelstalige opleiding vergt onderzoek naar en goede informatie over de gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs, het studierendement, de eisen omtrent taalvaardigheid van studenten en medewerkers, de verwachte instroom, het bedienen van het werkveld, etc. De MR en het College van Bestuur hechten groot belang aan afspraken over de procesgang en rechten van de medezeggenschap. De MR en het College van Bestuur zijn in overleg over de hierbij benodigde informatie. De medezeggenschap (in dit geval de betreffende deelraad) heeft instemmingsrecht bij zo'n voornemen tot transitie.

4.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

In het verslagjaar heeft driemaal overleg plaatsgevonden op lokaal niveau met de vakorganisaties. Onderwerpen die in dit overleg aan de orde komen, hebben betrekking op het arbeidsvoorwaardenbeleid, werkgelegenheidsbeleid, personeelsbeleid en de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM).

De vakorganisaties zijn akkoord gegaan met de verantwoording van de besteding van de DAM-gelden 2016. Er is met de vakorganisaties van gedachten gewisseld over het voorstel voor de besteding van de DAM-gelden 2018. De vakorganisaties zijn hiermee akkoord gegaan.

In de loop van het verslagjaar zijn de eerste stappen gezet naar een andere invulling van de woon-werkregeling en zijn de contouren met de vakorganisaties besproken. Naast een vergoedingsregeling zal de nieuwe woon-werkregeling vooral gericht zijn op een goede facilitering van medewerkers na de ingebruikname van de campus. De effectuering van de nieuwe regeling zal in 2018-2019 stapsgewijs plaatsvinden.

Er is met de vakorganisaties gesproken over de resultaten van het Medewerkerstevredenheids-onderzoek dat in het voorjaar van 2017 is gehouden, de evaluatie van de DI-regeling en de evaluatie van instroom nieuwe medewerkers (mede in relatie tot DI). De voortgang van de ontwikkelingen rond de campus en op het gebied van het werken in teamverband zijn besproken. Meer specifiek is gesproken over de situatie rond de studiebegeleiders bij de Academy for Leisure en is een presentatie gegeven over de organisatieontwikkeling.

4.7 Publiek privaat

In het strategisch plan is als doelstelling opgenomen NHTV te ontwikkelen tot een ondernemende en business-georiënteerde instelling. Zo 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. Ook commerciële activiteiten dragen daaraan bij. Daarbij wordt op termijn uitgegaan van een kostendekkende exploitatie. Er worden geen publieke middelen gebruikt voor commerciële activiteiten. Een revoluerend fonds is gevormd om deze activiteiten te stimuleren tot een maximum risico van € 402. Ze worden ondergebracht bij de holding NHTV Business bv.

Binnen NHTV Business bv zijn in 2017 zeven bv's actief geweest. NHTV Executive Education bv is opgericht voor het verzorgen van commercieel onderwijs voor bedrijven en professionals. In 2017 is een volledig nieuwe organisatie opgezet, die per 31 december 2017 operationeel is. NHTV Incubator heeft in 2017 succesvol het project Dutch Game Garden Breda, gefinancierd door de gemeente, afgerond. Momenteel vinden gesprekken plaats over de voortzetting van het project.

De activiteiten van JAM@NHTV, een joint venture met JAM Werkt die bemiddelt bij het vinden van studie gerelateerde bijbanen, zijn in 2017 beëindigd vanwege gebrek aan belangstelling bij studenten. Atlantis Games, producent van simulaties en serious games, heeft naar aanleiding van de tegenvallende resultaten in 2016 een reorganisatie doorgemaakt. Het bedrijf is als gevolg hiervan financieel weer gezond. NHTV Next bv de organisatie voor commercieel onderzoek, heeft in 2017 een project uitgevoerd voor de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij Maatschappij op het terrein van arbeidsmarktproblematiek in de logistieke sector.

In het verslagjaar is CASS bv gestart, als joint venture met PMHC bv. De organisatie dient als holdingmaatschappij voor een tweetal bv's. LogisticWorkx bv richt zich op de commercialisering van onderzoeksuitkomsten van de logistieke opleidingen, om te beginnen logistieke games en simulaties. The Urban Future bv richt zich op datageneratie en -visualisatie voor beleidsplanning op het terrein van ruimtelijke ordening. Beide bedrijven hebben in 2017 hun opstartjaar gehad en moeten in 2018 rendabel worden.

Hiermee is aan de kwantitatieve groei van het aantal ondernemingen onder de paraplu van NHTV Business bv voorlopig een einde gekomen. De activiteiten richten zich in de nabije toekomst op het stabiliseren van de zeven dochterondernemingen.

5. Bedrijfsvoering

5.1 Human Resources Management

Professionalisering, duurzame inzetbaarheid en organisatieontwikkeling zijn ook afgelopen verslagjaar bepalend geweest voor de agenda van HRM. Met de ontwikkeling van de ambitieuze beelden voor de langetermijn positionering van het instituut wordt een stevige HR opgave zichtbaar. We verwachten veel van mensen en bieden hierbij passende ondersteuning op maat, goed werkgever- en werknemerschap gaan hand in hand waar het gaat over de duurzame ontwikkeling van de arbeidsrelatie tussen NHTV en haar medewerkers.

Gedurende het verslagjaar is er coherent gewerkt aan de ontwikkeling van de professional, het management en de ondersteuning. De eerste experimenten op het gebied van modernisering van hoe wij ons organiseren (zoals het werken in teams) hebben plaatsgevonden. Hiermee streven we ernaar beter aan te sluiten bij de snelle ontwikkelingen in het primaire proces. De inzichten die zijn opgedaan zijn structureel gedeeld met het management en een lerende cyclus is hierdoor ontstaan over de grenzen van de academies heen. Ook is gedurende het verslagjaar een samenwerking ontstaan tussen NHTV, Randstad en Achmea waarbij op hoog niveau wordt gesproken over de toekomst van werk en facilitering van mensen. Deze samenwerking leidt tot vernieuwende en innovatieve HRM inzichten voor alle betrokken partijen. Het was een jaar waarin we nadrukkelijk de 'ramen open' hebben gezet en het thema van de lerende organisatie verder gestalte kreeg.

Organisatieontwikkeling

Het instituut, haar structuur maar ook cultuur zijn voortdurend in ontwikkeling. Zo is afgelopen jaar gewerkt aan het programma SERVE, een programma gericht op verdere optimalisering in kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening. De interne samenwerking is hierdoor versterkt en er wordt gewerkt aan klantgericht proces-denken (customer journeys) over organisatorische grenzen heen. Besloten is de ondersteunende dienstverlening vorm te geven op basis van het uitgangspunt 'gezamenlijk waar het kan, per academie waar het moet'. Alle projecten binnen het SERVE programma gaan hiervan uit en richten zich ook op het doel meer capaciteit vrij te maken voor het primaire proces. In 2017 is afgetrapt met vier projecten en voor begin 2018 staat de start van zes andere projecten op de planning. Uit de organisatie worden positieve signalen ontvangen en worden initiatieven voor projecten aangedragen.

In de voorbereidingen die worden getroffen voor het in gebruik nemen van de campus zijn de ontwikkeling van een mobiliteitsplan en het Bright (verander)programma belangrijke pijlers. Dit zijn onderwerpen waar structuur en cultuur elkaar raken. Gewerkt wordt aan een slimme inrichting, zonder onnodige bureaucratie en bouwend aan onze 'communities' waarin we elkaar kennen en opzoeken. We werken hierbij steeds meer vanuit een aantal gezamenlijk gedragen waarden en normen waarvan enkele aspecten nadrukkelijk zijn verwoord in de nieuwe strategie en een 'code of conduct' welke aan het einde van het verslagjaar nog in ontwikkeling was.

Management Development

Het NHTV management vormt een belangrijke schakel in de vertaling van de langetermijn organisatieontwikkeling en de dagelijkse bijdrage van de individuele medewerker. Gedurende het verslagjaar is er in het Management Development programma aandacht geweest voor de invulling van deze rol. Nadat het management in vorig verslagjaar heeft geparticipeerd in de ontwikkeling van de nieuwe strategie, is dit jaar verder gewerkt aan de ontwikkeling van visie op leiderschap, waarbij het beeld van faciliterend leiderschap gezamenlijk is gedeeld. Vervolgens is ingezet op verdere ontwikkeling van gespreksvaardigheden (moeilijke gesprekken), omgaan met weerstand en omgaan met verzuim. Met name de praktische trainingen, waarin veel is geoefend met vaardigheden, zijn door het management zeer goed ontvangen.

Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en gezondheid

In een ambitieuze omgeving is het thema duurzame inzetbaarheid van ongekend belang. In navolging van de afgelopen jaren is ook in 2017 het gesprek met medewerkers gevoerd over de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gezond en met plezier werken, nu en in de toekomst. Deze gesprekken hebben geleid tot investeringen in Joinme@MyJob (in- en externe meeloopdagen), (nationale en internationale) docentstages, loopbaanactiviteiten, aanvullende professionalisering en deelname aan

netwerken. Ook op de jaarlijkse onderwijsdag voor alle medewerkers zijn de workshops gericht op loopbaanontwikkeling goed bezocht en gewaardeerd.

De keuze voor een niet te gedetailleerd DI-reglement en alleen registratie waar strikt noodzakelijk blijft een keuze die het instituut met trots heeft gemaakt en handhaaft. Hierdoor is er soms behoefte aan extra uitleg, maar wordt uiteindelijk dicht bij de bedoeling uitvoering gegeven aan de cao-regeling.

Met name voor de groep oudere medewerkers worden de effecten van het verschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd langzaam voelbaar. Gedurende het verslagjaar is extra aandacht besteed aan deze groep medewerkers in vorm van dialoog over wat hen helpt om gezond en energiek inzetbaar te blijven. In sommige gevallen betekent dit komen tot gedifferentieerde aanpassingen.

Werk naar werk

Bij ontslag hebben werknemers recht op een (bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering. De uitkeringslasten komen volledig voor rekening van NHTV. NHTV heeft belang bij het te beperken van de uitkeringslasten en medewerkers actief te begeleiden bij de re-integratie naar ander werk. Dit gebeurt:

- Tijdens de arbeidsovereenkomst door middel van professionalisering en duurzame inzetbaarheid.
- Voordat de arbeidsovereenkomst eindigt, door aanmelding bij het mobiliteitscentrum en het bespreken van de te ondernemen stappen voor de begeleiding van werk naar werk.
- Eind 2016 heeft NHTV afspraken gemaakt met Randstad over de begeleiding van (ex) medewerkers.

MTO

Het in 2017 gehouden Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) werd gekenmerkt door een hoge respons (80%) en een tevredenheid (7,4) die boven het hbo gemiddelde (7,1) en boven de uitkomst van 2015 ligt (7,2). Op basis van het onderzoek zijn belangrijke aandachtspunten gedefinieerd. Hierbij heeft Tilburg University ondersteund in achterliggende analyses op basis van de hoeveelheid data die is verzameld. Aankomende periode wordt gebruikt om de inzichten en aandachtspunten te vertalen naar passend beleid en interventies. Zo is bijvoorbeeld door de medewerkers aangegeven dat NHTV nog meer zou kunnen doen om mensen het beste uit zichzelf te laten halen, wat wordt vertaald in extra aandacht voor talentmanagement. De tevredenheid over de leidinggevenden is over het algemeen goed en gestegen. Dit beeld geeft vertrouwen dat we komende periode in staat zijn samen met het management verder te werken aan ontwikkeling. Daarnaast vormden de onderwerpen 'samenwerking' en 'medezeggenschap' de grootste stijgers ten opzichte van het MTO 2015. Er waren op onderwerpniveau geen significante dalingen in tevredenheid te zien.

De ervaren werkdruk is verminderd, maar blijft een belangrijk aandachtspunt. De werkgroep WorkBalance heeft in het verslagjaar een nieuwe poster ontwikkeld en een aantal artikelen intern gepubliceerd om op een gepaste manier de aandacht op het onderwerp te vestigen. Deze werkgroep heeft tot doel om bottom-up initiatieven tot stand te brengen.

Professionalisering

De didactische training, de Basis Kwalificatie Examinering en Engels vormen de belangrijkste trainingen/opleidingen in het aanbod van de School for Creative Education. Daarnaast vormen Lean trainingen een belangrijk deel van het aanbod voor de ondersteunende staf. NHTV kiest met goede facilitering voor een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid van de professional waar het gaat om het up-to-date houden van vakkennis en er wordt geconstateerd dat deze verantwoordelijkheid ook wordt genomen binnen de organisatie.

Digitalisering

De implementatie van een nieuwe digitale module voor Performance Management is afgerond waardoor alle organisatieonderdelen zijn overgestapt op een digitale verslaglegging van de HRM gesprekken. Daarnaast leidt de genoemde samenwerking met Randstad en Achmea tot de voorbereidingen voor het ontwikkelen van een digitaal portaal gericht op het optimaal vindbaar en beschikbaar maken van tools en hulpmiddelen gericht op duurzame inzetbaarheid, mobiliteit en professionalisering.

5.2 Kengetallen personeel

De ontwikkeling van het personeelsbestand in 2017 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 verslagjaar 2016. De getoonde kengetallen hebben betrekking op personeel werkzaam binnen de stichting.

Algemene kengetallen

Op 31 december 2017 waren 879 medewerkers in dienst met een totale omvang van 629,4 fte's. Deze groep omvat 97 studentmedewerkers. De studentmedewerkers worden sinds september 2017 incidenteel ingezet voor studentwervingsactiviteiten en zijn in dienst op basis van een 0-uren contract (79 medewerkers) of een min-max contract (18 medewerkers). In de rapportage van de kengetallen wordt deze groep vanwege het afwijkende karakter apart beschreven in de paragraaf '0-uren en min-max contracten'. In de overige rapportages van kengetallen worden de studentmedewerkers buiten beschouwing gelaten en worden de kenmerken van de 'reguliere' medewerkers getoond (782 medewerkers, 628,1 fte).

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2016 met 34 (24,2 fte's) afgenomen. De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2016 niet gewijzigd. 40% van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband en 60% een parttime dienstverband.

Aan het begin van het verslagjaar is geconstateerd dat het aantal ingezette fte's het aantal begrote fte's overschreed. Gedurende het vervolg van het verslagjaar is vanwege deze overschrijding gestuurd op een betere aansluiting van het aantal werkelijk ingezette fte's en het aantal begrote fte's. De gemiddelde bezetting bedroeg in het kalenderjaar 642,8 fte. Na aftrek van (on)betaalde verlofvormen is 632,5 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 12,9 fte gemiddeld meer ingezet is dan begroot voor datzelfde jaar (619,6 fte).

Aantal medewerkers en fte's	Medewerkers		Fte's		Gemiddelde omvang in fte's
	Aantal	%	Aantal	%	
Totaal	782 (816)		628,12 (652,3)		0,80 (0,80)
Mannen	357 (369)	45,7% (45,2%)	311,75 (319,86)	49,6% (49,0%)	0,87 (0,86)
Vrouwen	425 (447)	54,3% (54,8%)	316,37 (332,44)	50,4% (51,0%)	0,74 (0,74)

Verdeling vast / tijdelijk

Eind 2017 had 84,5% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 534,45 fte (85,1%). Dit is procentueel een stijging ten opzichte van ultimo 2016, welke is veroorzaakt door het beëindigen van tijdelijke contracten gedurende het verslagjaar.

Verdeling vast / tijdelijk	Medewerkers		Fte's	
	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	782 (816)		628,12 (652,3)	
Onbepaalde tijd	661 (638)	84,5% (78,2%)	534,45 (511,2)	85,1% (78,4%)
Bepaalde tijd	121 (178)	15,5% (21,8%)	93,67 (141,1)	14,9% (21,6%)

Participatiebanen

Conform het Sociaal Akkoord (2013) is voor de publieke en private sector gekomen tot een Wet Banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. Op basis van deze afspraken diende NHTV in 2024 in totaal 24 participatiebanen te realiseren. Eind 2017 zijn 6 participatiebanen ingevuld en is een kandidaat op basis van proef geplaatst. In september 2017 is door het kabinet gecommuniceerd dat, door activering van de quotumregeling, de spelregels worden veranderd, wegens achterblijvende resultaten in de publieke sector. De nieuwe quotumregeling betekent voor NHTV dat per jaareinde 2018 het minimaal aantal ingevulde participatiebanen 18 dient te bedragen. Daarnaast is het totale aantal te bereiken ingevulde participatiebanen in 2024 gewijzigd van 24 naar 28. NHTV ervaart als kleine organisatie een moeilijkheid in het uitvoering geven aan de initieel gestelde banenafspraken. De verandering van de spelregels rondom deze afspraken versterkt dit.

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte's in het primair proces is gedaald ten opzichte van 2016 en bedraagt 66,1%. Het aandeel van het managementproces en bedrijfsvoeringsproces bedraagt gezamenlijk 33,9%. In 2017 zijn verschillende initiatieven gestart om te komen tot effectievere en efficiëntere ondersteunende dienstverlening. Met deze initiatieven wordt een betere verhouding tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel beoogd. Het eerder beschreven SERVE programma dient als kapstok voor deze initiatieven en zal in het volgende jaar verder worden uitgevoerd.

Aantal medewerkers en fte's per proces		Aantal fte's		
Primair proces	415,2 (438,9)		66,1% (67,3%)	
P-OP		302,3 (314,7)		48,1% (48,2%)
P-OBP		97,0 (106,3)		15,4 % (16,3%)
P-MT		15,9 (17,9)		2,9% (2,7%)
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	198,1 (199,8)		31,5% (30,6%)	
Managementproces (M-MT)	14,8 (13,6)		2,4% (2,1%)	
	628,1 (652,3)			

Ratio's

De verschillende ratio's, zoals weergegeven in de onderstaande tabel, zijn over het algemeen licht gestegen. Het aantal fte's is in het verslagjaar afgenomen ten opzichte van 2016. Het aantal studenten is eveneens afgenomen ten opzichte van 2016 (7.796). Het feit dat de ratio's licht zijn gestegen, wil zeggen dat de afname van het aantal fte's iets groter was dan de afname van het aantal studenten.

Ratio's	Aantal	Ratio
Aantal studenten ^{1 3}	7616	
Student-medewerker ratio		12,1 (12,0)
Student-docent ratio		25,2 (24,7)
Student-medewerker ratio primair proces ²		18,3 (17,8)

¹ Peildatum 01-10-2017

² P-OP, P-OBP en P-MT

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

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 58 medewerkers in dienst getreden en van 92 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2016 was dit resp. 130 en 74. Van vijf medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met pensionering. Voor 74 medewerkers betrof het een beëindiging van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, in 18 gevallen betrof het een beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

In- en uitstroom	31-12-2016	Bij: indienst-tredingen in 2017	Af: Utdienst-tredingen in 2017	31-12-2017
Mannen	369	32	44	357
Vrouwen	447	26	48	425
Totaal	816	58	92	782

In het verslagjaar zijn 39 medewerkers van functie(niveau) gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. 13 medewerkers zijn doorgestroomd naar een ander organisatieonderdeel. 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 10,1 jaar, een stijging van 0,5 jaar ten opzichte van eind 2016.

Duur dienstverband	Aantal personen	
minder dan 2 jaar	128	16,4% (23,4%)
2 t/m 4 jaar	132	16,9% (13,3%)
5 t/m 9 jaar	154	19,7% (22,8%)
10 t/m 14 jaar	179	22,9% (17,8%)
15 jaar of meer	189	24,2% (22,7%)
Totaal	782	

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is gestegen ten opzichte van 2016 en was aan het einde van het verslagjaar 45,8 jaar. De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 47 jaar hoger dan bij de vrouwen (44,8 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 ten opzichte van 2016 geen opvallende wijzigingen zichtbaar qua aantallen medewerkers en fte's. De grootste verschillen zijn terug te vinden in de functieschalen 8 en 12 (de verschillen in aantal fte's zijn resp. -1,4% en +0,9%). Ten aanzien van de onderwijsfuncties is een kleine relatieve daling te zien ten opzichte van 2016 in schaal 10. Inzet in schaal 11 en 12 is daarentegen wat gestegen.

Flexibele arbeidsovereenkomsten

NHTV maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de cao-hbo zijn gedefinieerd. Eind 2017 was 15,7% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 98,3 fte, een daling ten opzichte van eind 2016 (141,1 fte, 21,6%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 86,9 fte (13,8 %) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 11,4 fte (1,8 %) tijdelijke uitbreidingen.

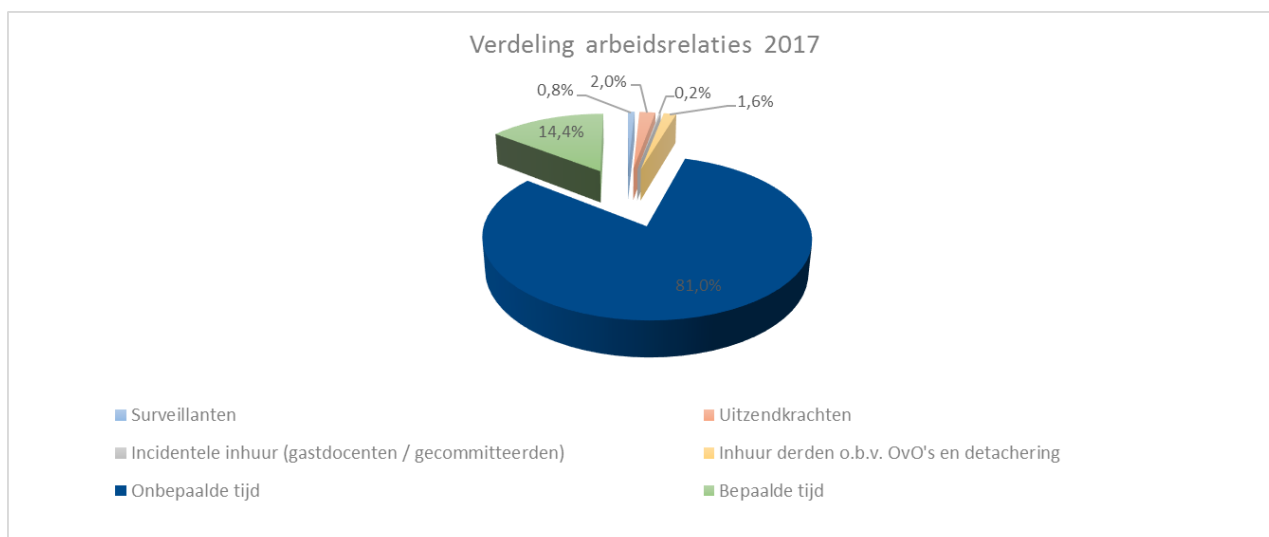
Min-max contracten en nul-uren contracten

Gedurende het verslagjaar is gestart met het werken met 0-uren contracten en min-max contracten. Deze vormen van arbeidsovereenkomst worden ultimo 2017 gebruikt voor de incidentele inzet van studenten ter ondersteuning van studentwerving. In totaal zijn 79 studenten in dienst op basis van een 0-uren contract en 18 studenten op basis van een min-max contract.

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

In het verslagjaar is gebruikgemaakt van de inhuur van derden. In het financieel jaarverslag is een totaalbedrag opgenomen van € 2.770. Na eliminatie van in de geconsolideerde jaarrekening toegevoegde posten vanuit NHTV Business bv, accreditatiekosten, kosten in verband met penvoerderschap CELTH en advies-/consultancykosten resteert een bedrag voor inhuur derden van € 2.468. Dit is een daling van 11,5% ten opzichte van 2016. De nadere onderverdeling van dit bedrag is in onderstaande tabel getoond: Op het gebied van inhuur derden op basis van OvO's en detachering is een lichte stijging te zien ten opzichte van 2016 (€ 1393). Deze lichte stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een toegenomen inhuur op tweede- en derdegeldstroomprojecten.

Soort arbeidsrelatie	Omvang
Surveillanten	244
Uitzendkrachten	484
Stagiairs	143
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	155
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	1442
Totaal	2468



Vaste, tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties

De samenstelling van de totale formatie toont dat 81,0% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 14,4% van de formatie gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (inclusief 0-uren contracten en min-max contracten). De flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 4,6% van de totale formatie. Dit is een lichte toename ten opzichte van 2016, voornamelijk veroorzaakt doordat de bezetting van intern personeel in 2017 harder is gedaald dan de inzet op basis van andersoortige arbeidsrelaties. De eerder getoonde daling van de waarde van inhuur derden (-11,5%) laat zien dat NHTV hard werkt aan het inperken van inzet van personeel middels externe contractvormen.

Soort arbeidsrelatie	Omvang in FTE	%
Surveillanten	5,5	0,8%
Uitzendkrachten	13,1	2,0%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	1,4	0,2%
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	10,3	1,6%
Onbepaalde tijd	534,5	81,0%
Bepaalde tijd	95,0	14,4%

Stagiairs

In het verslagjaar hebben in totaal 152 studenten, met een omvang van 123,9 fte's, stage gelopen bij NHTV. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 50 stagiairs actief.

Stagiairs	Aantal	Fte's
Aantal stagiairs op 01-01-2017	54	41,2
Bij: nieuwe stagiairs in 2017	98	82,7
	152	123,9
Af: in 2017 geëindigde stages	102	85,2
Aantal stagiairs op 31-12-2017	50	38,7

Verlofvormen

In het verslagjaar maakten in totaal 16 medewerkers gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP). Eind 2017 waren dat er nog 11. De totale omvang van het SOP-verlof bedroeg aan het einde van het jaar 1,7 fte. In 2017 hebben 20 medewerkers gebruikgemaakt van werktijdvermindering senioren (WS). Eind 2017 bedroeg de omvang van het WS-verlof 2,7 fte's.

Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen, bedraagt 31. Eind 2017 hadden nog 14 medewerkers geheel of gedeeltelijk ouderschapsverlof met een totale omvang van 2,2 fte.

In het verslagjaar hebben 11 medewerkers onbetaald verlof opgenomen. Aan het einde van het jaar bedroeg de totale omvang van het onbetaald verlof 2,8 fte's.

Verlofvormen	aantal 31-12-2016	bij	af	aantal 31-12-2017	aantal fte 31-12-2017
SOP	16	0	5	11	1,7
WS	12	8	4	16	2,7
Ouderschapsverlof	22	9	14	17	2,2
Onbetaald verlof	6	5	1	10	2,8

Opleidingsniveau

Op 31 december 2017 beschikte 81,6 % van het docerend personeel (P-OP en P-MT) in loondienst over een master degree of PhD. Het percentage PhD kandidaten ten opzichte van 2016 is gelijk gebleven (7%, 27 medewerkers). Het percentage PhD holders bedraagt 12,2%.

Opleidingsniveau	P-OP	P-MT	Totaal
Percentage Master(+)	81,0%	94,1%	81,6%
Percentage PhD candidates	7,1%	5,9%	7,0%
Percentage PhD holders	12,5%	5,9%	12,2%
Totaal percentage master of hoger	81,0%	94,1%	81,6%

NHTV acht de deskundigheid en betrokkenheid van de docenten van cruciaal belang voor de kwaliteit van het onderwijs en de kennisontwikkeling. Het is een voortdurende uitdaging om (internationale) specialisten aan NHTV te binden. 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 mastergraad 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. Deze weg is eerder ingezet door NHTV en wordt de komende jaren gecontinueerd.

Gesprekkencyclus

Met 80,8% van de medewerkers die voor 1 januari 2017 zijn ingestroomd is in de 12 maanden voorafgaand aan 31 december 2017 een beoordelingsgesprek gevoerd en geregistreerd. Ondanks dat dit een stijging betreft ten opzichte van 2016 (77,5%), is dit percentage lager dan gewenst. De ervaring leert dat de registratie in enkele onderdelen van de organisatie nog niet vlekkeloos verloopt, voornamelijk vanwege de ervaren gebruiksonvriendelijkheid van Performance Management. De verwachting is dat tussen het aantal werkelijk gevoerde en geregistreeerde gesprekken een verschil bestaat. Om de mate van gebruik van en registratie in de digitale HRM module te optimaliseren, wordt gezocht naar mogelijkheden om de gebruiksvriendelijkheid van de module te vergroten.

Functiegebouw

In 2017 hebben geen wijzigingen in het functiegebouw plaatsgevonden. In dit kalenderjaar is aandacht besteed aan onderzoek naar het functiegebouw en de wens van de organisatie hieromtrent. Voor de lange termijn betekent dat het verder in kaart brengen van de mogelijkheden tot bijvoorbeeld het werken vanuit rollen. Voor de korte termijn betekent dit de verrijking van het functiegebouw met specifieke nieuwe profielen als participatiemedewerker en projectmedewerker. Op basis hiervan worden in 2018 een aantal wijzigingen voorgesteld. Tabel 3 in bijlage 4 geeft het functiegebouw 2017 weer, inclusief de bezetting op de verschillende functies.

Kennisrollen

Binnen NHTV is gekozen om aan iedere docent en docent/MT-lid met een aanstellingsomvang van ten minste 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 geldt in principe voor een studiejaar. Eind 2017 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)		111104,0	31	15,8
Rol 2 (consultancy en ontwikkeling)		7163,5	13	6,7
Rol 3 (praktijkgericht onderzoek)		4844,8	4	1,7
Rol 4 (wetenschappelijk onderzoek)		2523,7		
Geen rol (taaldocent/docent trainee)		1714,9	2	1,3
Niet bekend		3430,3	29	11,7
Totaal		306281,06	79	37,2

Arbeidsmarkttoelage

Eind 2017 ontvingen 35 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een toename van twee medewerkers ten opzichte van eind 2016.

In onderstaande tabel zijn de in 2017 beëindigde en nieuw toegekende arbeidsmarkttoelages per functie weergegeven. Gelet op de toekenning van de nieuwe arbeidsmarkttoelages betreft het in zes gevallen een toelage voor een moeilijk in te vullen profiel (projectleider, inkoopadviseur en diensthoofd). De arbeidsmarkttoelage biedt de mogelijkheid om te concurreren met de commerciële markt.

Twee docenten hebben een arbeidsmarkttoelage gekregen. Het betreft in dit geval docenten met een langdurige ervaring en sterke connectie met het werkveld. Deze docenten zijn eerder door middel van flexibele contractvormen ingezet. Vanwege het structurele karakter van de werkzaamheden is gekozen deze twee docenten middels een arbeidsovereenkomst in te zetten.

Tot slot hebben twee docent-trainees een arbeidsmarkttoelage gekregen. De toekenning van deze toelages wordt tegen het licht gehouden, omdat deze niet aansluit bij het gevoerde beloningsbeleid. In het in ontwikkeling zijnde HRM beleidskader voor de periode 2018-2021 krijgen het functiegebouw en beloningsbeleid zorgvuldige aandacht.

Beëindigd in 2017	aantal	Nieuw in 2017	aantal
Docent	3	Diensthoofd	1
Medewerker bedrijfsvoering	1	Projectleider	4
Projectleider	1	Docent	2
Docent trainee	2	Docent trainee	2
Studiebegeleider	1	Inkoopadviseur	1
	8		10

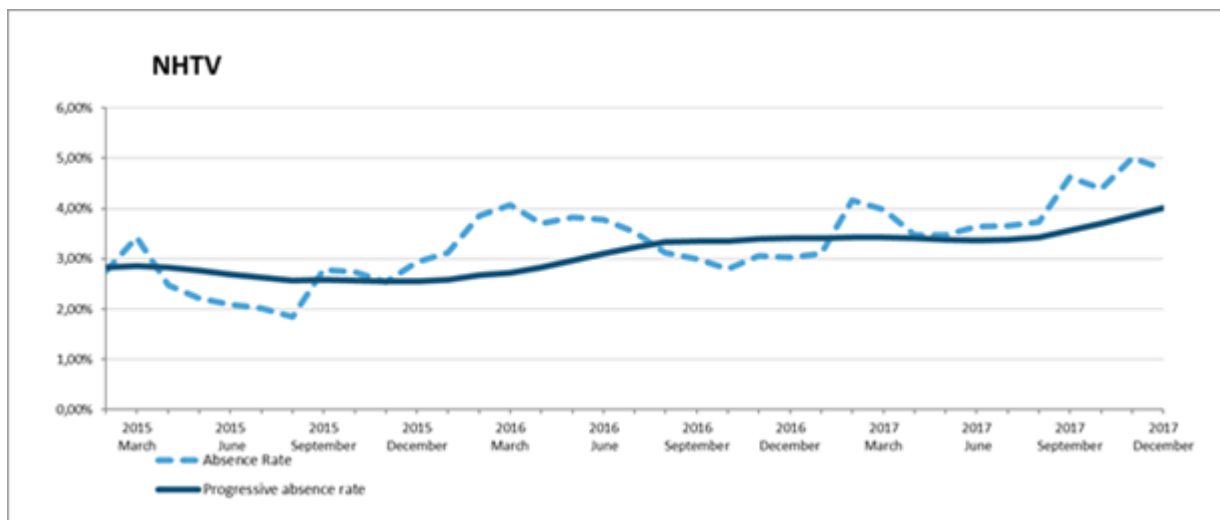
Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage is in 2017 gestegen. Het ziekteverzuimpercentage bedraagt over het verslagjaar 4,0% ten opzichte van 3,5% in 2016. Benchmark met de branche is nu niet mogelijk, want het verzuimpercentage voor de gehele hbo-sector over het verslagjaar is nog niet bekend. Het ziekteverzuimcijfer ligt boven de door NHTV gestelde norm van 3,5% (bron: Arbojaarplan 2017).

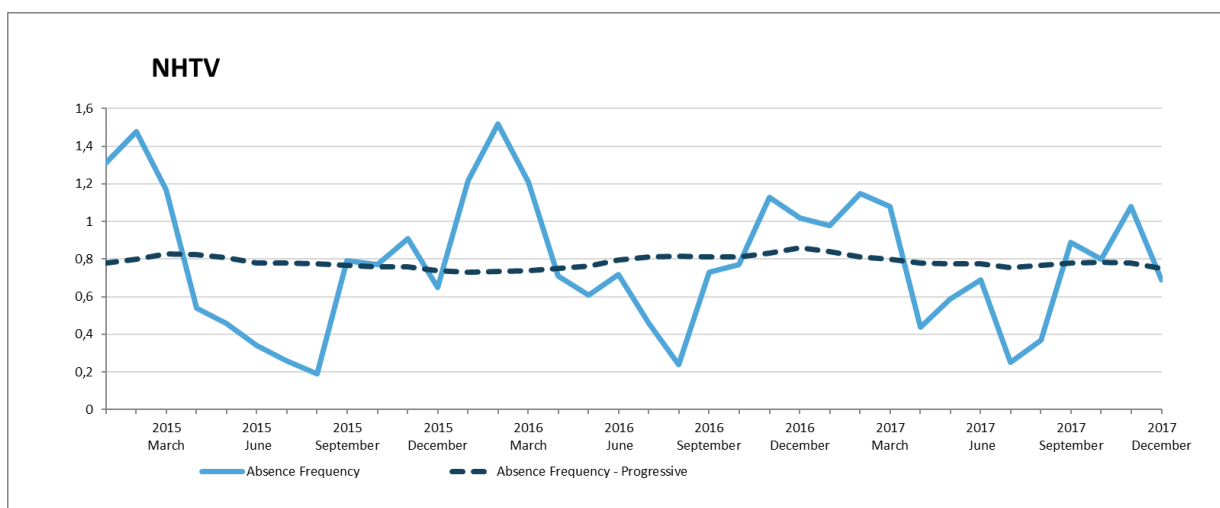
De stijging van het verzuimpercentage in 2016 en 2017 heeft de aandacht van de organisatie. De oorzaken van stijging liggen volgens gegevens van de ArboUnie in 1) toename psychisch verzuim (verzuimduur en aantal verzuimgevallen lopen iets op; dit verzuim is deels werk gerelateerd) en 2) toename van 'overige' aandoeningen (niet psychisch en niet bewegingsapparaat, deze tweede categorie is nauwelijks beïnvloedbaar).

Door middel van verschillende interventies wordt getracht meer grip op het verzuim te krijgen. Deze interventies zijn veelal gericht op de eigen regie en verantwoordelijkheid van de eigen medewerker met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en (mentale) gezondheid & vitaliteit. Het beter vindbaar en beschikbaar maken van tools en informatie in het medewerkersportaal is hier een voorbeeld van. Daarnaast richten de interventies zich op de ontwikkeling van de leidinggevende en diens rol met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en verzuim.

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het voortschrijdend verzuimpercentage sinds 2015 weergegeven:



De verzuimfrequentie (gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar) is in 2017 niet veel veranderd en het voortschrijdend gemiddelde blijft rond de 0,8 schommelen. Met deze frequentie is NHTV onder het streefcijfer van 0,9 gebleven.



Het percentage medewerkers dat geen enkele keer heeft verzuimd in een periode van 12 maanden is van 53,7% gestegen naar 57,6%. Het frequent verzuim, medewerkers die in een periode van 12 maanden ten minste 3 keer verzuimen, is ten opzichte van 2016 licht gedaald naar 6,7%. 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. 68 medewerkers hadden in 2017 de beschikking over een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. Ongeveer de helft van de medewerkers die binnen tien kilometer van hun werkplek wonen, ontving een fietsvergoeding voor woon-werkverkeer. Dit waren 189 medewerkers. In totaal zijn in 2017 6.050 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 in het kader van de campusontwikkeling gewerkt aan een nieuwe mobiliteitsregeling.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.116) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten voor professionalisering. Dit betreft kosten voor scholing (college-

en lesgeld), cursussen en seminars. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.101 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 98,7% van het budget. Hierbij wordt opgemerkt dat genoemde kosten de externe kosten betreffen. Voor diverse trainingen zoals Engels, e-learning, intervisie en onderzoeksvaardigheden wordt veel gebruikgemaakt van interne experts, waardoor de kosten anders worden geboekt. NHTV voldoet hiermee aan de cao-afspraken.

Indien medewerkers een masteropleiding of een promotietraject volgen, krijgen zij daarvoor studieverlof. Tijdens het verslagjaar volgden 34 medewerkers een studie waarvoor zij gebruik hebben gemaakt van studieverlof. Dit omvat een tijdsinvestering van in totaal 6,24 fte's. In het verslagjaar is € 131 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 (€1.116). De beschikbaar gestelde tijd vormt een totaal van 34,8 fte's en € 2.574.

Kennisonwikkeling en scholing		Beschikbare middelen
Studiekosten		
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	€ 1.101.220	
Budget NHTV CAO-afspraken out-of-pocket costs		€ 1.115.786
Verschil realisatie tov beschikbare middelen	€	-14.566

Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studieverlof	€ 461.812	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	€ 2.574.009	
Budget NHTV CAO-afspraken basisrecht in uren		€ 1.115.786
Lerarenbeurs		€ 130.945
Verschil realisatie tov beschikbare middelen	€	1.789.089

Eind 2017 bedraagt het percentage werknemers (P-OP en P-MT) met een aanstelling groter dan 0,4 fte en een vast dienstverband dat een didactiek cursus heeft afgerond 85%, het doel is dit percentage te laten stijgen naar 90%. Het percentage van docenten (P-OP en P-MT) dat over Engels niveau C1 beschikt, bedraagt 91% van het aantal werknemers waarvan het niveau Engels geregistreerd is. Het percentage docenten (P-OP en P-MT) met een vaste aanstelling dat beschikt over een BKE certificaat bedraagt 36%, dit is een stijging ten opzichte van 2016 (19%), het doel is om komend verslagjaar dit percentage verder te laten stijgen.

Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Het beschikbare budget voor DAM is voor 2017 vastgesteld op € 524. Dit is 1,4% van het getotaliseerd jaarinkomen van € 37.193.

De volgende uitgaven hebben ten laste van DAM plaatsgevonden:

- De kosten voor de Loyalis arbeidsongeschiktheidsverzekering (IPAP) bedragen € 104. Dit bedrag komt overeen met het begrote bedrag. Hierbij is rekening gehouden met de definitieve afrekening over 2016. De definitieve afrekening over 2017 zal worden meegenomen in de verantwoording over 2018.
- Voor de reiskostenvergoeding woon-werkverkeer is € 237 ten laste van DAM gebracht, € 45 minder dan begroot. Deze onderbesteding is hoofdzakelijk veroorzaakt doordat een nieuwe regeling, waarin is voorzien dat de vergoedingen hoger zullen worden, in 2017 nog niet van kracht was.
- Voor het werken in teams was een bedrag van € 65 begroot.

Bij de volgende academies en diensten hebben activiteiten plaatsgevonden in het kader van het werken in teams. Het betreft een niet limitatieve opsomming, hiervan wordt € 64 ten laste van DAM gebracht.

Werken in Teams	42
Academy for Leisure	42,0
Academy for Digital Entertainment	1,2
Academy of Hotel and Facility Management	0,6
Academy for Urban Development Logistics and Mobility	PM
Dienst HRM	20,4
Totaal	64,2

- De werkgeversbijdrage in de pensioenpremie over ouderschapsverlof bevat alleen de premie van de nog lopende overeenkomsten die al vóór 1 juli 2014 zijn afgesloten. De kosten in het verslagjaar bedroegen € 3.
 - De bijdrage voor de verbetering van de kwaliteit van de koffie-/theevoorziening bedroeg € 18.
 - De kosten van het fruit voor de medewerkers bedroegen € 14, dat is € 2,5 lager dan begroot en vergelijkbaar met de kosten in 2016.
 - Van de door medewerkers aangeschafte BRESS sportkaarten werd 50% vergoed. De kosten hiervan bedroegen € 3, een lichte daling ten opzichte van 2016.
- Het overschot is in 2017 opgelopen tot € 153 en is toegevoegd aan het budget van 2018.

5.3 Informatiemanagement en ICT

Ter ondersteuning van de strategische keuze om de verbinding met het bedrijfsleven verder te versterken is in het verslagjaar geïnvesteerd in het vastleggen en op grotere schaal toegankelijk maken van business informatie. Met Power BI is de managementinformatie verbeterd, nog meer informatie is nu realtime beschikbaar. In de context van de campusontwikkeling is veel aandacht besteed aan het optimaliseren van interne logistieke processen om efficiënter te werken met het doel de overhead te kunnen reduceren, maar ook om de tevredenheid onder medewerkers en studenten te vergroten. Bovendien zijn portals ontwikkeld om meer doelgroepgericht te kunnen communiceren en de informatie overload zoveel mogelijk te beperken. Zo is de medewerkersportal vernieuwd (meer op individu ingericht) en er is een portal voor aankomende studenten ontwikkeld.

In het verslagjaar is beleid ontwikkeld met betrekking tot de Algemene Verordening Gegevensbescherming die op 25 mei 2018 in werking treedt. Dit heeft geleid tot aanpassing van interne afspraken en regelgeving.

5.4 Huisvesting en facilitaire zaken

Naar een nieuwe campus

De campusontwikkeling is in het verslagjaar in de operationele fase gekomen. Op 8 mei 2017 heeft de ceremoniële sleuteloverdracht van het klooster plaatsgevonden. In de eerste week na deze overdracht heeft een deel van de jubileumfestiviteiten in het klooster plaatsgevonden. Dit gaf medewerkers, studenten, relaties en buurtbewoners de kans kennis te maken met het gebouw in zijn oorspronkelijke staat. Daarna zijn de verbouwactiviteiten gestart, die tot het einde van het verslagjaar conform planning zijn uitgevoerd. Met de start van het hogeschooljaar 2018-2019 wordt het kloostergebouw in gebruik genomen.

In 2017 is ook gestart met de herinrichting van het campusterrein. Daarnaast zijn voor het N-gebouw de werkzaamheden gestart voor de ontwikkeling van een beleavings- en inrichtingsplan, in nauwe samenwerking met de toekomstige gebruikers. Medewerkers en studenten, en indien nodig ook de buurtbewoners, worden voortdurend geïnformeerd over de voortgang.

Campus en de organisatie

De campusontwikkeling kent niet alleen een stenen kant (het bouwproject), maar ook een niet-stenen kant (change programmes). Het programma 'campus niet-stenen' heeft als opdracht processen, structuren, werkwijzen e.d. als gevolg van de campusinrichting en de verhuizingen (opnieuw) in te richten en/of te veranderen in lijn met de doelstellingen van de toekomstige campus. Binnen het programma worden vier programmalijnen onderscheiden: werk- en leeromgeving, community, campus en Breda (de uitstraling naar de buurt en de stad), en organisatie, service en support

(dienstverleningsconcept). Het gehele programma omvat 18 projecten, waarvan een groot aantal in 2017 is gestart.

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
Sibeliuslaan 13 (S-gebouw)	5.782 m ²	eigendom NHTV
Archimedesstraat 17 (A+C-gebouw)	7.984 m ²	gehuurd van Maas-Jacobs / NBU Projectontwikkeling bv
Mgr. Hopmansstraat 2-4 (Klooster)	12.112 m ²	eigendom NHTV (niet operationeel i.v.m. verbouwing)
Claudius Prinsenlaan 12 (G-gebouw)	5.567 m ²	gehuurd van de Gemeente Breda
Leerfabriek KVL Almijstraat 14, Oisterwijk	32 m ²	gehuurd van Stichting Midpoint House of Leisure
Totaal	50.313 m ²	

Veiligheid

Tijdens het verslagjaar hebben zich geen incidenten voorgedaan ten gevolge van mogelijk onveilige situaties in de werkomgeving. Voor het gebouw Mgr. Hopmansstraat 15 is een risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd voor het dak en voor de gebouwen Mgr. Hopmansstraat 1 en Sibeliuslaan zijn ze geüpdatet ten behoeve van aangepaste wet- en regelgeving.

Als gevolg van de campusontwikkeling is een aangepaste beveiligingsvisie ontwikkeld. Om invulling te geven aan deze visie zijn incidenten en risico's geïnventariseerd en geanalyseerd. Gebleken is dat NHTV een zeer beperkte incidentenhistorie heeft. Besloten is met een laag beveiligingsniveau te starten, waarbij toegankelijkheid en veiligheid in balans zijn. Er is een inventarisatie gemaakt van alle gebouwen op de campus en per gebouw is een Security Octagon, een visuele indeling van een pand in risicogebieden, gemaakt. In het Security Octagon zijn de beveiligingsmaatregelen aangegeven. Deze maatregelen zijn afgestemd op het risicoprofiel van NHTV en de gewenste open cultuur.

Duurzaamheid

Tijdens het verslagjaar is er subsidie verkregen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland voor zonnepanelen op de daken en atriумы van de drie campusgebouwen. Na een meervoudig onderhandse aanbesteding is er opdracht verstrekt voor het leggen van zonnepaneelsystemen op de atriумы van het klooster en op het dak van het H-gebouw. Het plaatsen van zonnepanelen op het gebouw Mgr. Hopmansstraat 1 zou een buitenproportionele investering met zich meebrengen ten opzichte van het rendement van de panelen. Besloten is om over een aantal jaren (minimaal 3) een nieuwe subsidieaanvraag voor dit gebouw in te dienen, waarbij ontwikkeling en innovaties op het gebied van zonnepanelen mogelijk oplossingen bieden.

De aanbestedingen voor ICT netwerkcomponenten en audiovisuele middelen zijn conform de duurzaamheidscriteria van de rijksoverheid uitgevoerd.

Tijdens het verslagjaar is er ten opzichte van het vorige verslagjaar een kleine verhoging van het totale energiegebruik (gecorrigeerd naar de graaddagen). In de campusontwikkeling wordt geïnvesteerd in gebouwgebonden energiebesparende maatregelen.

6. Financiën

6.1 Financieel beleid

Het financieel beleid is gericht op een gezonde financiële huishouding, omdat dit een belangrijke voorwaarde is om als instelling goed te functioneren en de strategische doelen te bereiken. De doelstelling is om zoveel mogelijk middelen in te zetten voor de primaire processen waarbij een goede balans aanwezig is met de bedrijfsvoering en de campusontwikkeling.

2017 is het laatste jaar van de strategische periode 2013-2017. Hierdoor is op een aantal onderdelen extra aandacht gevestigd ter realisering van deze strategie. Om de realisatie van de strategie te borgen en te kunnen monitoren zijn prestatie-indicatoren opgesteld en gekoppeld aan de strategische doelstellingen. Deze prestatie-indicatoren worden opgenomen in een managementcontract tussen het College van Bestuur en het management van de academies en diensten. Hierin wordt overeengekomen welke bijdrage de organisatorische eenheden leveren aan de gezamenlijke doelstellingen. Dit leidt tot kwalitatieve en kwantitatieve afspraken, die hun financiële vertaling vinden in de onderliggende begrotingen. De voortgang van de afspraken wordt als onderdeel van de planning & controlcyclus door middel van maandelijkse managementrapportages gemonitord en per tertaal besproken met het College van Bestuur.

6.2 Geconsolideerd resultaat 2017

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Afwijking		Realisatie 2017	Realisatie 2016	Afwijking	
	€	€	€	%	€	€	€	%
Rijksbijdragen OCW	47.631	45.718	1.913	4%	47.631	45.417	2.214	5%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.907	3.198	291-	-9%	2.907	1.971	936	47%
College-, cursus-, les- en examengelden	15.260	15.774	514-	-3%	15.260	15.133	127	1%
Baten werk in opdracht van derden	1.570	2.899	1.329-	-46%	1.570	1.455	115	8%
Overige baten	2.879	2.724	155	6%	2.879	3.514	635-	-18%
Totaal baten	70.248	70.312	64-	0%	70.247	67.491	2.756	4%
Personeelslasten	53.337	53.310	27	0%	53.337	51.337	2.000	4%
Afschrijvingen	2.582	3.132	550-	-18%	2.582	2.816	234-	-8%
Huisvestingslasten	3.826	4.139	313-	-8%	3.826	3.725	102	3%
Overige instellingslasten	10.955	10.353	602	6%	10.955	10.777	178	2%
Totaal lasten	70.701	70.935	234-	0%	70.700	68.655	2.046	3%
Saldo baten en lasten	-453	623-	170	-27%	453-	1.164-	710	-61%
Financiële baten en lasten	-88	90-	2	-2%	88-	41-	47-	115%
Resultaat	-541	713-	172	-24%	541-	1.205-	663	-55%
Resultaat deelneming	-31			0%	31-	31-	0	0%
Resultaat voor bestemming	-571	713-	172	-24%	572-	1.236-	664	-54%

De begroting 2017 heeft een negatief resultaat van € 713. Dit negatieve resultaat heeft voor € 650 betrekking op het resultaat van Stichting NHTV Breda en voor € 63 op het resultaat van dochteronderneming NHTV Business bv. De begroting 2017 van stichting NHTV is € 650 negatief vanwege de toegezegde investering in onderwijskwaliteit, onderwijs gebonden onderzoek en (moderne) infrastructuur, welke aansluiting vindt bij de strategische agenda OCW. Als gevolg van de introductie van een nieuw curriculum heeft Academy for Leisure een negatieve begroting opgesteld voor € 150. In de begroting 2017 is uitgegaan van hogere bekostigingsstarieven dan gecommuniceerd in de rijksbijdragebrief in oktober 2016, hiermee is een risico genomen van € 1.273. Hieraan lag de verwachting ten grondslag dat de rijksbijdrage zou stijgen in 2017, wat al in februari 2017 juist bleek te zijn. De stijging van de rijksbijdrage is toegelicht bij de ontwikkeling van de baten.

Al vroeg in het verslagjaar is geconstateerd dat de financiële resultaten van de academies zich negatief ontwikkelden ten opzichte van hun (deel)begroting, veelal veroorzaakt door een hogere formatie dan begroot en achterblijvende opbrengsten uit subsidies en baten werk voor derden. In april hebben de academies een actieplan opgesteld over de wijze waarop zij ingrijpen op hun financiële

resultaten. Daarnaast is de frequentie van de managementrapportage verhoogd van tweemaandelijks naar maandelijks. Dit heeft ertoe geleid dat de negatieve financiële resultaten van de academies zijn gestabiliseerd.

Het negatieve, geconsolideerde resultaat in 2017 van € 571 vloeit voort uit lagere totale opbrengsten, welke is opgebouwd uit hogere rijksbijdragen en lagere opbrengsten voor collegegelden en baten werk in opdracht van derden. De totale lasten zijn per saldo hoger dan begroot met name door de hogere personele lasten en overige instellingslasten, die worden gecompenseerd door lagere afschrijvingslasten en huisvestingslasten.

In 2017 is gestart met de verbouw van het klooster aan de Mgr. Hopmansstraat. Dit leidt tot een toename van de materiële vaste activa, waarover afgeschreven wordt bij ingebruikname van de campus. In 2017 is in totaal € 11.000 aan hypothecaire leningen opgenomen ter financiering van de campusontwikkeling.

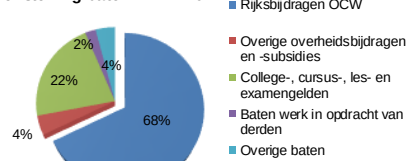
Toelichting baten en lasten

Baten

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

Baten (x € 1.000)	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Afwijking €	%
Rijksbijdragen OCW	47.631	45.718	1.913	4%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.907	3.198	291-	-9%
College-, cursus-, les- en examengelden	15.260	15.774	514-	-3%
Baten werk in opdracht van derden	1.570	2.899	1.329-	-46%
Overige baten	2.879	2.724	155	6%
Totaal baten	70.248	70.312	64-	0%

Samenstelling baten NHTV 2017



Circa 90% van de gerealiseerde baten bestaan uit rijksbijdrage OCW en collegegelden. De overige overheidsbijdragen en -subsidies en de baten werk in opdracht voor derden, ook wel tweede- en derdegeldstroomactiviteiten genoemd, zijn gezamenlijk 6% van de totale baten.

In de begroting voor 2017 is de post rijksbijdragen bewust € 1.273 hoger opgenomen dan werd gecommuniceerd in de rijksbijdrage brief in oktober 2016. In 2017 is de totale rijksbijdrage € 2.666 hoger gebleken dan begroot. Deze hogere rijksbijdrage komt door een structurele stijging van de loon- en prijscompensatie, het toekennen van middelen voor de Centres of Expertise en een incidentele stijging vanwege het bijstellen van de landelijke referentieraming.

In de post rijksbijdragen OCW is de ontvangen bekostiging van € 1.000 voor CELTH opgenomen. In lijn met wet- en regelgeving is het volledige ontvangen bedrag in de baten verantwoord, in overeenstemming met voorgaande jaren. Van het bedrag van € 1.000 is € 753 toegezegd voor afwikkeling in 2018 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 te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties in 2018 of daaropvolgende volgende jaren.

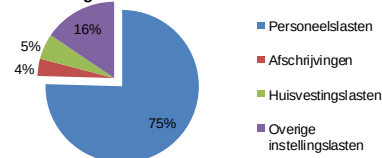
De opbrengsten uit collegegelden zijn € 514 lager dan begroot. Dit komt met name voort uit een hogere restitutie dan begroot en is gelegen in enerzijds een hoger aantal afgestudeerde langstudeerders en anderzijds een hogere drop-out rate.

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn € 936 hoger dan vorig jaar, maar liggen nog € 291 onder het begrote bedrag voor 2017. De baten werk uit opdracht voor derden liggen € 1.329 lager dan begroot, waarvan € 1.030 betrekking heeft op dochteronderneming NHTV Business bv. De aanloopfase van Executive Education neemt een langere periode in beslag dan verwacht. 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 2017 €	Begroting 2017 €	Afwijking	
			€	%
Personeelslasten	53.337	53.310	27	0,05%
Afschrijvingen	2.582	3.132	550-	-18%
Huisvestingslasten	3.826	4.139	313-	-8%
Overige instellingslasten	10.955	10.353	602	6%
Totaal lasten	70.701	70.935	234-	0%

Samenstelling lasten NHTV 2017



De gerealiseerde lasten bestaan voor 75% uit personele lasten, 5% huisvestingslasten, 4% afschrijvingen en 16% overige instellingslasten.

De totale lasten 2017 zijn € 234 lager dan begroot en € 2.046 hoger dan voorgaand jaar. De totale personele lasten zijn 0,05% hoger dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 27 ten opzichte van de begroting. Ten opzichte van 2016 zijn de personele lasten gestegen met € 2.000 (+ 4%) wat in lijn ligt met het doel om in 2017 meer middelen in te zetten voor extra personeel in het primaire proces als onderdeel van de kwaliteitsimpuls.

De totale inhuur derden en surveillanten ad € 2.770 is € 1.460 lager dan begroot, hiervan heeft € 692 betrekking op lagere inhuur vanuit NHTV Business bv. In 2017 zijn minder derden ingehuurd voor het primaire proces, doordat meer medewerkers in vaste dienst zijn aangenomen. Daarnaast is voor € 707 (2016: € 464) aan personeel ingehuurd voor tijdelijke ondersteuning voor tweede- en derdegeldstroomprojecten, wat begroot was op € 472. Deze stijging houdt in belangrijke mate verband met de strategische doelstelling om de omvang van tweede- en derdegeldstroomprojecten te vergroten.

De totale mutatie op de personele voorzieningen bedraagt € 1.096, dit is € 759 hoger dan het begrote bedrag van € 377. De mutatie van de voorziening werktijdverkortings bedraagt in 2017 € 776 doordat de verwachte instroom in deze regeling in de komende vijf jaar is opgenomen, welke voorheen niet voorzien was.

De afschrijvingslasten zijn in 2017 € 550 lager dan begroot. In aanloop naar de campus worden investeringen in inventaris en apparatuur uitgesteld. Tevens gaven de vroegtijdig geconstateerde negatieve resultaten bij de academies aanleiding om terughoudend te zijn met de investeringen. De investeringen zullen in de komende jaren alsnog gedaan worden en zijn naar rato opgenomen in de begroting 2018.

De huisvestingslasten zijn € 313 lager dan begroot, waarbij met name de servicekosten van het pand aan de Claudius Prinsenlaan lager zijn als gevolg van gewijzigde afspraken met de verhuurder. De overige instellingslasten zijn € 602 hoger dan begroot. Deze overschrijding is hoofdzakelijk gelegen in de studentenvoorzieningen (waaronder uitgaven voor het studentenfeest tijdens de Festival Week ter ere van het 50-jarig bestaan van NHTV) en hogere lasten voor studentenactiviteiten, zoals studiereizen en introducties. De hogere lasten voor studentenactiviteiten worden gecompenseerd door bijdragen van studenten. Daarnaast zijn de advieskosten € 479 hoger dan begroot als gevolg van het hogere aantal ingehuurde adviesdiensten voor de campusontwikkeling, welke ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. Als gevolg van de opname van de hypothecaire leningen zijn de rentelasten € 91, dit is in overeenstemming met de begroting.

6.3 Ontwikkeling van de balans

Activa

Balans (x € 1.000)	31-12-2017 €	31-12-2016 €	Mutatie € %	
Activa				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	-	6	6-	0%
Materiële vaste activa	27.631	18.224	9.407	52%
Financiële vaste activa	172	171	1	1%
	27.803	18.400	9.403	51%
Vlottende activa				
Vorderingen	2.516	2.687	171-	-6%
Liquide middelen	29.220	26.337	2.883	11%
	31.736	29.024	2.712	9%
Totaal activa	59.539	47.424	12.115	60%

In 2017 is € 11.975 geïnvesteerd in materiële vaste activa, welke voornamelijk betrekking hebben op de campusontwikkeling. Hiervoor is in 2017 het klooster inclusief gronden aangekocht en is gestart met de verbouw.

De liquide middelen zijn met € 2.883 toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is het saldo van het negatieve resultaat 2017, de mutatie in het werkkapitaal en de toename van de langlopende schulden, zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht.

Balansverhoudingen (x € 1.000)	31-12-2017 €	31-12-2016 €
Immateriële vaste actia	-	6
Materiële vaste activa	27.631	18.224
Financiële vaste activa	172	171
	27.803	18.400
<u>Gefinancierd met:</u>		
Langlopende schulden	11.000	-
Eigen vermogen	27.243	27.814
	38.243	27.814
	-10.440	-9.414

Passiva

Balans (x € 1.000)	31-12-2017 €	31-12-2016 €	Mutatie € %	
Passiva				
Eigen vermogen	27.243	27.814	571-	-2%
Voorzieningen	5.535	4.286	1.249	29%
Langlopende schulden	11.000	-	11.000	100%
Kortlopende schulden	15.761	15.324	437	3%
Totaal passiva	59.539	47.424	12.115	26%

De afname in het eigen vermogen is gelijk aan het negatieve resultaat van 2017. De langlopende schulden nemen toe als gevolg van het opnemen van de hypothecaire leningen ten behoeve van de campusontwikkeling. De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 437 ten opzichte van vorig jaar, welke hoofdzakelijk is toe te wijzen aan de stijging van de nog te besteden gelden Centre of Expertise van € 649 en de reservering vakantiedagen die € 164 hoger is dan vorig jaar. Daarentegen zijn de vooruit ontvangen collegegelden € 670 lager, omdat studenten vaker hun collegegeld in termijnen betalen.

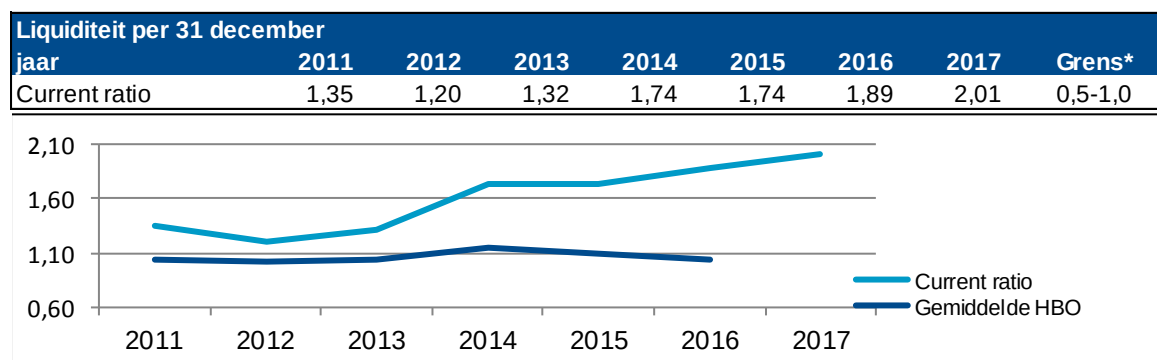
Resultaatbestemming

Allereerst is het geconsolideerde resultaat 2017 van € 571 negatief ten laste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 868 te onttrekken uit bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2017 een eigen vermogen van € 27.243 (2016: € 27.814). Een nadere toelichting op de te onderscheiden elementen van het eigen vermogen is opgenomen in de 'toelichting op de balans per 31 december 2017'.

6.4 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2011 tot en met 2017. 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 signaleringswaarden per kengetal weergegeven zoals benoemd in het rapport 'Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen' (Inspectie van het Onderwijs) om inzicht te bieden in het financieel beheer ten opzichte van andere onderwijsinstellingen.

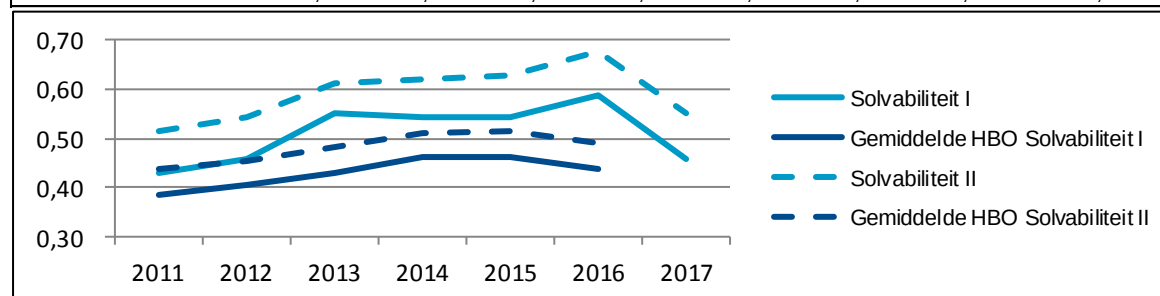
De geconsolideerde jaarrekening 2017 levert het volgende beeld op:



* Grens benoemd door Onderwijsinspectie

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 aan kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van voorgaand jaar is een daling zichtbaar in de liquiditeitsratio, maar deze is ruim boven de signaleringsgrens van 0,50 zoals bepaald door de Inspectie van het Onderwijs. Dit is conform de verwachting en in lijn met de begroting 2017 alsmede de meerjarenbegroting. Om de zelfstandige positie nu en in de toekomst te behouden en de huisvestingsplannen te kunnen financieren, is een (tijdelijk) financieel fundament dat boven de bovengrens ligt noodzakelijk en gewenst.

Solvabiliteit per 31 december								
jaar	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Grens*
Solvabiliteit I	0,43	0,46	0,55	0,54	0,54	0,59	0,46	pm
Solvabiliteit II	0,52	0,54	0,61	0,62	0,63	0,68	0,55	> 0,3

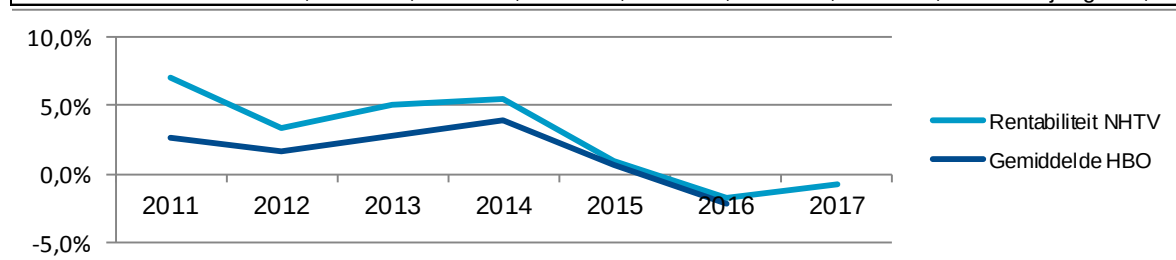


* Grens benoemd door Onderwijsinspectie

De solvabiliteit I wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Inherent aan het negatieve resultaat 2017 is het eigen vermogen gedaald van € 27.814 naar € 27.243. De solvabiliteit 2017 van 46% is lager dan in 2016. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben in het verleden als uitgangspunt geformuleerd dat de solvabiliteit minimaal 25% moet bedragen. Hieraan wordt ultimo 2017 ruimschoots voldaan. Er dient uitdrukkelijk opgemerkt te worden dat in de berekening van de solvabiliteit de per ultimo boekjaar aanwezige (huisvesting)bestemmingsreserves zijn meegerekend. In de meerjarenbegroting daalt de solvabiliteitsratio in 2020 naar circa 31,5% gelet op de investeringen en de aangetrokken leningen.

Onder Solvabiliteit II worden naast het eigen vermogen ook de voorzieningen uitgedrukt in verhouding tot het totale vermogen. Hierdoor ligt het kengetal hoger. Solvabiliteit II is eveneens in bovenstaande grafiek weergegeven.

Rentabiliteit per 31 december								
jaar	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Grens*
Rentabiliteit NHTV	7,1%	3,4%	5,1%	5,5%	0,9%	-1,8%	-0,8%	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10



* Grens benoemd door Onderwijsinspectie

De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat uit te drukken in een percentage van de totale baten (inclusief rentebaten). 2017 kent een negatieve rentabiliteit omdat, net als in 2016, voorinvesteringen zijn gedaan als gevolg van de afspraken met het ministerie van OCW. In de meerjarenbegroting zijn de financiële consequenties van de te verwachten interne en externe ontwikkelingen doorvertaald.

Huisvestingsratio	2017 €	Begroting 2017 €
Huisvestingslasten	3.826	4.139
Afschrijvingen Gebouwen	1.192	1.454
Totale huisvestingslasten	5.018	5.593
Totaal lasten	70.701	70.935
Huisvestingsratio	7,1%	7,9%

De huisvestingsratio wordt berekend op geconsolideerd niveau en moet onder de signaleringswaarde van 15% blijven, zoals is bepaald door de Inspectie van het Onderwijs. Uit bijgevoegde tabel blijkt dat hieraan ruim wordt voldaan: over 2017 bedroeg de huisvestingsratio 7,1% (versus 7,9% begroot). Met de komst van de campus zal deze naar verwachting stijgen naar 10,7% wat nog altijd ruim onder de signaleringswaarde van 15% ligt.

Weerstandvermogen	2014	2015	2016	2017
Eigen vermogen	28.417	29.050	27.814	27.243
Totale baten	62.237	67.121	67.491	70.248
Weerstandvermogen	0,46	0,43	0,41	0,39

De Inspectie van het Onderwijs heeft de signaleringswaarde van het weerstandsvermogen bepaald op 0,05. Het weerstandsvermogen ligt aanzienlijk hoger dan de signaleringswaarde. In paragraaf 4.4 wordt eveneens verwezen naar het weerstandsvermogen van NHTV, hieraan ligt een andere berekeningswijze ten grondslag dan bovengenoemde weergave.

6.5 Investerings in campusontwikkeling

In 2017 is de operationele fase van de campusontwikkeling gestart. In totaal is voor de campusontwikkeling een budget beschikbaar van € 47.000. In de voorbereidingsfase tot en met 2016 is in totaal € 2.497 uit dit budget besteed, waarvan € 1.524 is geactiveerd in 2016. In 2017 is, met onder andere de aankoop van het klooster en de bouwtermijnen van de aannemer, € 11.580 ten laste van dit budget besteed. In 2017 zijn nog geen afwijkingen van het budget geweest.

De voortgang van de campusontwikkeling en de bestedingen worden nauwgezet gevolgd in de planning en control cyclus. Hiervoor wordt extern advies ingewonnen bij Brink Groep. Periodiek wordt gerapporteerd over de voortgang aan de ad hoc commissie bouw van de Raad van Toezicht.

Voor de totale huisvestingslasten inclusief financieringslasten is een maximaal bedrag per vierkante meter van € 150 m² afgesproken met de Raad van Toezicht. Deze norm wordt gehandhaafd in de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van de omvang en tijdstip van de verbouwingen en de afgesloten financiering. Op basis van de meerjarenbegroting blijkt dat de verwachte kosten per m² onder deze grens blijven.

6.6 Treasurybeleid

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doelstellingen en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. In 2016 is het treasurystatuut geactualiseerd en voldoet daarmee aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Deze regeling bevat de kaders voor een verantwoorde en professionele inrichting en uitvoering van de treasuryfunctie van onderwijsinstellingen.

De primaire doelstelling van het treasurybeleid is het beheersen van financiële risico's en secundair het reduceren van financieringskosten. Uitgangspunt is een risicomijdende strategie waarbij de hoofdsom van ingelegde liquiditeiten gegarandeerd dient te zijn.

Schatkistbankieren

In augustus 2016 is een lening aangegaan van € 9,7 miljoen bij het ministerie van Financiën middels schatkistbankieren, te ontvangen in 2018. Het Rijk kent geen rating, maar biedt gunstige voorwaarden zonder risico's. Aan het gebruik van schatkistbankieren is een aantal eisen verbonden, waaronder het verplicht stellen van alle publieke liquide middelen bij het Rijk. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV, dagelijks worden de banksaldo's afgeroomd.

Hypothecaire lening BNG

Per 31 augustus 2016 zijn vier leningen aangegaan bij de Bank Nederlandse Gemeenten (hierna: BNG) ten behoeve van de financiering van de campus. BNG kent een AAA rating volgens Standard and Poor's en een AAA rating volgens Moody's. De financiering bij BNG bedraagt € 22.700, waarvan in 2017 € 11.000 is opgenomen. Het restant zal tot en met 2019 gefaseerd worden opgenomen.

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2017 met € 2.883 toegenomen. Deze stijging vloeit voort uit het behaalde resultaat, welke wordt gecorrigeerd met de afschrijvingen (€ 2.582) en de mutaties in voorzieningen (€ 1.247). Daarnaast is in 2017 voor € 11.975 geïnvesteerd in de ontwikkeling van de campus en is hiervoor voor € 11.000 aan leningen opgenomen.

6.7 Helderheid

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

Thema 1: Uitbesteding

NHTV heeft sinds 2009 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

Er zijn geen publieke middelen geïnvesteerd 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 private 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 worden ingedeeld in de volgende categorieën:

- > in het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen worden verkorte trajecten aangeboden voor specifieke groepen mbo'ers.
- > individuele studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel, wanneer 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 te behalen. Een groot deel van deze studenten komt niet voor bekostiging in aanmerking, omdat zij ook nog staan ingeschreven bij het partnerinstituut en 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 die voor Nederlandse studenten. Daarnaast zijn er uitwisselingsstudenten en studenten die slechts een deel van de opleiding bij NHTV volgen. Zij worden behandeld als cursist en blijven 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.

6.8 Begroting 2018

De geconsolideerde begroting 2018 is als volgt samen te vatten.

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Begroting 2018 €	Begroting 2017 €
Rijksbijdragen OCW	47.255	45.718
Opbrengst 2e/3e geldstroom	5.645	6.097
College-, cursus-, les en examengelden	15.432	15.774
Overige baten	2.115	2.724
Totaal baten	70.447	70.312
Personeelslasten	55.821	53.310
Afschrijvingen	2.558	3.132
Huisvestingslasten	4.378	4.139
Overige lasten	9.011	10.353
Totaal lasten	71.768	70.935
Saldo baten en lasten	1.321-	623-
Financiële baten en lasten	337-	90-
Resultaat deelnemingen	22	
Resultaat voor bestemming	1.636-	713-
Algemene reserve	500-	-
Bestemmingreserve	1.000-	650-
Resultaat na bestemming	136-	63-

In 2018 is geen sprake van prestatie- of kwaliteitsafspraken met het ministerie van OCW. Het College van Bestuur heeft besloten de interne prestatieafspraken te continueren. De ambitieuze langetermijn positionering noodzaakt tot continue verbetering van de eigen prestaties en vernieuwing.

Voor de profilering als een business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling zijn opbrengsten in tweede- en derdegeldstroomactiviteiten van belang. In 2018 wordt een totale opbrengst tweede- en derdegeldstroom (inclusief prognose van NHTV Business bv) begroot van € 5,6 miljoen, dit is lager dan de begroting 2017 (€ 6,1 miljoen), maar vooralsnog hoger dan de realisatie in 2017.

In 2018 zijn professionalisering, duurzame inzetbaarheid en het dienstverleningsconcept speerpunten van het human resources beleid. Tevens staat organisatieontwikkeling op de agenda, waar management development, strategische personeelsplanning en voorsorteren op de campus onderdelen van zijn. Hiervoor laat de formatie een uitbreiding zien met gelijkblijvende verhouding

tussen het primair proces en bedrijfsvoering. In de begroting 2018 zijn de personele lasten bepaald met een gemiddelde personele last (GPL) van € 77. In totaal is 624,7 fte begroot.

De omvang van de strategische beleidsruimte bedraagt in 2018 € 4.540. De middelen die in 2017 zijn ingezet vanuit de bestemmingsreserves als voorinvestering zijn in 2018 niet meer in de begroting opgenomen, omdat de middelen die voortvloeien uit de invoering van de Wet Studievoorschot in 2018 tot structurele financiering vanuit het ministerie van OCW behoren. Daarnaast voegt NHTV € 500 toe aan de strategische beleidsruimte uit de algemene reserve om nog een extra impuls te geven aan het primair proces.

In 2018 zal de campusontwikkeling leiden tot verschillende (incidentele) lasten, zoals verhuizingen, tijdelijke voorzieningen op (tijdelijke) locaties en inzet van medewerkers voor de realisatie van de campus en campus gerelateerde projecten. De uitgaven hiervoor zullen in 2018 hoger zijn dan het genormeerde huisvestingsbudget, waardoor in 2018 € 1.000 wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve 'toekomstige huisvesting'.

De beschikbare middelen in de vrije beleidsruimte zullen, evenals in voorgaande jaren, grotendeels worden ingezet voor het realiseren van de strategie. Ook is er een evenwichtige spreiding tussen de kernthema's strategie, onderwijs, research, internationalisering en bedrijfsvoering. In het strategisch plan 2018-2021 is aangegeven dat het jaarlijks wordt voorzien van een uitvoeringsagenda in de vorm van een bestuursagenda. De strategische beleidskeuzes die in deze begroting zijn opgenomen, sluiten dan ook aan bij de bestuursagenda 2018.

6.9 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 meerjarenbegroting 2018-2029 vormt hiervoor een belangrijke basis. De meerjarenbegroting is besproken met de Raad van Toezicht. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de genoemde thema's.

De externe ontwikkelingen, evenals de ontwikkelingen op het gebied van 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. De 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.

Continuïteitsparagraaf

In december 2017 is de meerjarenbegroting geactualiseerd voor de periode 2018-2029. Hierbij worden een autonome meerjarenbegroting opgesteld en diverse scenario's. Allereerst wordt de autonome meerjarenbegroting toegelicht, waarna de verschillende scenario's worden weergegeven.

In 2017 heeft een aantal externe ontwikkelingen plaatsgevonden waarvan de effecten zijn opgenomen in de meerjarenbegroting. Een van deze ontwikkelingen is de vorming van het kabinet, hierdoor is inzicht verkregen in de afgesproken maatregelen in het Regeerakkoord en de (langetermijn) effecten hiervan. Daarnaast is de referentieraming geactualiseerd, waarin de verwachte studentenaantallen voor de komende jaren zijn opgenomen. Tenslotte zijn de speerpunten van de strategie 2018-2021 opgenomen in de meerjarenbegroting.

Wet Studievoorschot

In 2018 vloeien de middelen die vrijkomen vanuit de Wet Studievoorschot naar de onderwijsinstellingen. In 2018 worden deze middelen eenmalig toegevoegd aan de studentgebonden financiering middels verhoging van het bekostigingstarief (Lumpsum). Volgens het Regeerakkoord worden de middelen in 2019 apart gelabeld.

Het budget studievoorschot bestaat uit een 90% en een 10% deel. Het generieke 90% deel vloeit naar de onderwijsinstellingen, waarvoor specifieke afspraken gemaakt worden in 2018. Het 10% deel heeft betrekking op stimulering van de landelijke prioriteiten. Hiervoor zijn in 2018 specifieke bedragen toegezegd voor de bevordering van regionale samenwerking. Omdat het lastig is om deze

specifieke middelen aan de instelling toe te wijzen, zijn deze bij de meerjarenbegroting (voorzichtigheidshalve) buiten beschouwing gelaten. Het 90% deel wordt wel opgenomen in de meerjarenbegroting. Hiervoor zijn, op basis van het huidige marktaandeel, onderstaande bedragen opgenomen.

Middelen wet studievoorschot (x € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Beschikbaar budget hbo	-	124.000	146.000	248.000	310.000
Studievoorschot (90% generieke middelen)	-	111.600	131.400	223.200	279.000
marktaandeel NHTV	1,7%	1.897	2.234	3.794	4.743
Begrote opbrengsten	-	1.800	2.000	3.500	4.500

Halvering collegegeld eerste jaar HO

Vanaf hogeschooljaar 2018-2019 wordt het collegegeld voor eerstejaarsstudenten HO gehalveerd. De totale collegegelden zullen de komende jaren gaan dalen door de maatregel van het kabinet om het collegegeld voor eerstejaarsstudenten HO te halveren. Daarnaast zal het collegegeld verder afnemen als gevolg van de instroombeperkingen en doorstroomstimuleringen die zijn ingevoerd. In de tarieven van de collegegelden is rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van 2%. De verwachte opbrengsten collegegelden in de meerjarenbegroting zijn:

Collegegelden (x € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Collegegelden	15.432	13.140	13.577	13.669	13.514

NHTV gaat ervan uit dat de maatregel voor het halveren van de collegegelden voor de hogescholen budgetneutraal verloopt.

Naast bovengenoemde maatregelen worden in het Regeerakkoord nog enkele overige maatregelen genoemd, waaronder middelen voor fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek, innovatie en onderzoeksinfrastructuur. De impact hiervan is nog onduidelijk en daardoor niet opgenomen in de meerjarenbegroting.

A1 Aantallen Studenten

In de strategie is als doel opgenomen dat getalenteerde en gemotiveerde studenten instromen en dat selectie bij meerdere opleidingen wordt ingevoerd. Dit zal resulteren in een verbetering van de uitvalpercentages en de rendementen. Als gevolg van deze maatregelen zal de totale studentenpopulatie afnemen en de bekostiging stijgen. In de strategie is een streefaantal bepaald van 7.000 studenten, gepaard met een drop-out van 23% en een studierendement van 75%, en als zodanig verwerkt in de meerjarenbegroting.

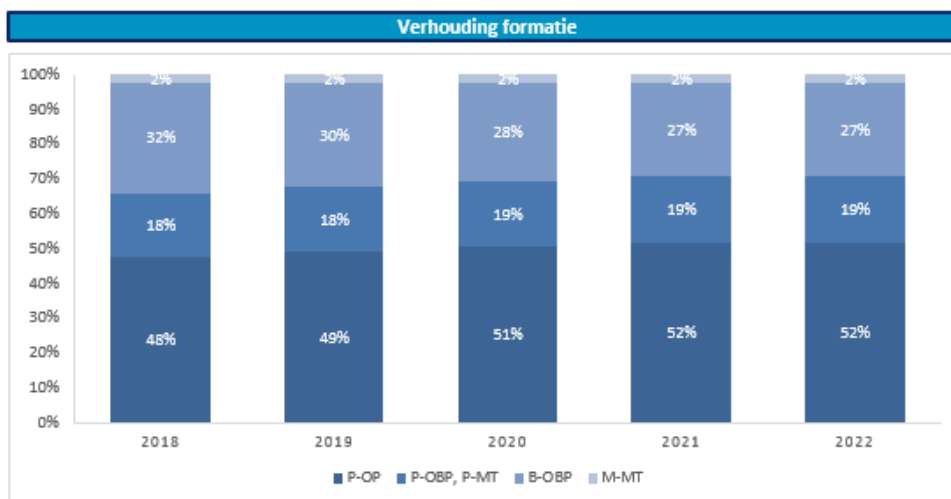
In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met onderstaande studentenaantallen voor 2017 tot en met 2022:

Ingeschreven studenten	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Hbo bachelor, incl. ad	7.246	7.013	7.106	7.015	6.804	6.635
Wo bachelor*	47	60	75	81	80	80
Hbo master	199	185	195	195	195	195
Wo master	26	15	21	27	29	32
Totaal ingeschreven studenten	7.518	7.273	7.397	7.318	7.108	6.941

* Deze aantallen zijn exclusief de 98 studenten in de BTO opleiding (joint degree WUR)

A1 Formatie

In 2017 is gestart met het dienstverleningsconcept. In het regiedocument van het dienstverleningsconcept zijn meerdere scenario's weergegeven. Deze zijn verwerkt in de meerjarenbegroting. Dit leidt tot een toename van de formatie in het primaire proces. Onderstaande grafiek laat de verschuiving van de verhouding tussen de personeelscategorieën zien, waarbij de categorie P-OP toeneemt naar 52% in 2021 en de formatie OBP (bedrijfsvoering) afneemt naar 27%.



De omvang van de formatie P-OP wordt vastgesteld door middel van de ratio OP/student. Door de genomen maatregelen (instroombeperkingen en doorstroomverhogingen) wordt de verhouding verbeterd (in plaats van 1 docent op 24,4 studenten gaan we naar 1 docent op 22,6 studenten in 2022).

Het uitgangspunt van de formatie in de meerjarenbegroting is de begrote formatie voor 2018. Op basis van de GPL van de begroting 2018 van € 77 wordt deze in de meerjarenbegroting opgenomen, waarbij deze wordt verhoogd met de verwachte stijging van de lonen, de sociale lasten en pensioenpremies. De middelen die beschikbaar komen uit hoofde van de Wet Studievoorschot zullen onder andere worden aangewend voor de inzet van extra docenten waardoor de student/OP-ratio zal verbeteren.

In de meerjarenbegroting is uitgegaan van een reductie van de overhead formatie, waarbij deze tot en met 2019 rond de 32% zal liggen en, na de realisatie van de campus, vanaf 2020 rond 29%.

Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

Verwachte ontwikkeling formatie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal FTE's						
P-OP	302,3	298,2	304,4	310,1	315,0	314,9
P-OBP, P-MT	112,9	114,0	114,3	114,7	115,1	115,1
Totaal primair proces	415,2	412,2	418,7	424,8	430,1	430,0
Personeel bedrijfsvoering (B-OBP)	199,4	197,6	184,9	173,4	163,4	163,3
Personeel management (M-MT)	14,8	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Totaal FTE's	629,4	624,7	618,5	613,1	608,4	608,2
Ratio's						
Student/OP-ratio (Totaal)	24,4	25,4	23,9	23,9	23,2	22,6
% Overhead (B-OBP+ M-MT)	33,5%	34,0%	32,3%	30,7%	29,3%	29,3%

A2 Balans

Het vijfjarig toekomstperspectief laat, uitgaande van de aannames zoals verder toegelicht in de meerjarenbegroting, vanaf boekjaar 2017 het volgende beeld zien in de geconsolideerde balans:

Balans (x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activa						
Vaste activa	27.803	49.575	61.989	57.111	52.293	47.794
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	27.631	49.530	61.944	57.065	52.248	47.749
Financiële vaste activa	172	45	45	45	45	45
Vlottende activa	31.736	23.454	13.357	14.844	14.807	15.265
Vorraden	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	2.516	1.962	1.962	1.962	1.962	1.962
Kortlopende effecten	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	29.220	21.492	11.395	12.882	12.845	13.303
Totaal activa	59.539	73.029	75.347	71.956	67.100	63.059
Passiva						
Eigen vermogen	27.243	25.607	23.961	22.679	22.382	22.850
Algemene Reserve	14.091	13.454	-	-	-	-
Bestemmingsreserves	13.152	12.152	-	-	-	-
Overige reserves en fondsen	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	5.535	5.950	5.050	5.800	6.550	7.300
Langlopende schulden	11.000	27.380	32.380	29.606	24.332	19.059
Kortlopende schulden	15.761	14.093	13.956	13.871	13.836	13.851
Totaal passiva	59.539	73.029	75.347	71.956	67.100	63.059

Voor de jaren 2019 en verder is nu nog geen splitsing aangebracht in het Eigen vermogen.

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.

Baten en lasten

Het vijfjarig toekomstperspectief laat, uitgaande van de aannames zoals toegelicht in de meerjarenbegroting, vanaf boekjaar 2017 het volgende beeld zien in de geconsolideerde staat van baten en lasten:

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Baten						
Rijksbijdragen OCW	47.631	47.255	48.572	49.876	51.304	52.998
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.907	2.970	3.265	3.334	3.404	3.475
College-, cursus-, les- en examengelden	15.260	15.432	13.140	13.577	13.669	13.514
Baten werk in opdracht van derden	1.570	2.675	2.222	2.487	2.752	2.768
Overige baten	2.879	2.115	1.115	1.217	1.350	1.330
Totaal baten	70.248	70.447	68.314	70.491	72.478	74.085
Lasten						
Personeelslasten	53.337	55.821	55.357	56.373	57.423	58.473
Afschrijvingen	2.582	2.558	3.620	5.073	5.063	4.894
Huisvestingslasten	3.826	4.378	3.164	2.543	2.578	2.615
Overige instellingslasten	10.955	9.011	7.413	7.413	7.413	7.413
Totaal lasten	70.701	71.768	69.554	71.401	72.477	73.394
<i>Saldo baten en lasten uit de gewone bedrijfsvoering</i>	<i>-453</i>	<i>-1.321</i>	<i>-1.240</i>	<i>-910</i>	<i>1</i>	<i>691</i>
Financiering						
Financiële lasten	-88	337	405	372	298	223
Saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering	-88	337	405	372	298	223
<i>Resultaat na financiering</i>	<i>-541</i>	<i>-1.658</i>	<i>-1.646</i>	<i>-1.282</i>	<i>-296</i>	<i>468</i>
<i>Resultaat deelneming</i>	<i>-31</i>	<i>22</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Totaal resultaat	-571	-1.636	-1.646	-1.282	-296	468

Het exploitatieresultaat laat in 2019 een negatief resultaat zien van € 1.646, omdat er in dit jaar nog veel tijdelijke lasten zijn vanwege de huisvestingssituatie. Na dit jaar zal het resultaat naar verwachting herstellen. In 2020 is deze nog negatief, omdat hier de effecten van de hogere doorstroom en bekostigingspercentage nog niet doorwerken (T-2), terwijl de instroom lager is dan in voorgaande jaren. Het College van Bestuur zal bij de presentatie van de begroting 2019 maatregelen presenteren die zodanig doorwerken in 2020 dat het geraamde resultaat rond de nullijn zal liggen, met een eveneens positieve doorwerking naar het jaar 2021. Zie hiervoor ook de hieronder aangegeven scenario's.

Ratio's

De hierboven geschetste prognose van balans en staat van baten en lasten leidt tot de volgende ratio's voor solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit:

Ratio's	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Eigen vermogen	27.243	25.607	23.961	22.679	22.382	22.850
Voorzieningen	5.535	5.950	5.050	5.800	6.550	7.300
Totaal passiva	59.539	73.029	75.347	71.956	67.100	63.059
Solvabiliteit I	45,8%	35,1%	31,8%	31,5%	33,4%	36,2%
Solvabiliteit II	55,1%	43,2%	38,5%	39,6%	43,1%	47,8%
Vlottende activa	31.736	23.454	13.358	14.845	14.807	15.265
Vlottende passiva	15.761	14.093	13.956	13.871	13.836	13.851
Liquiditeit (current ratio)	2,01	1,66	0,96	1,07	1,07	1,10
Exploitatieresultaat	-571	-1.636	-1.646	-1.282	-296	468
Totale baten	70.248	70.447	68.314	70.491	72.478	74.085
Rentabiliteit eigen vermogen	-0,8%	-2,3%	-2,4%	-1,8%	-0,4%	0,6%
Huisvestingslasten	3.826	4.378	3.164	2.543	2.578	2.615
Afschrijvingen	1.480	2.558	3.620	5.073	5.063	4.894
Totale huisvestingslasten	5.306	6.936	6.784	7.616	7.641	7.509
Totaal lasten	70.701	71.768	69.554	71.401	72.477	73.394
Huisvestingsratio	7,5%	9,7%	9,8%	10,7%	10,5%	10,2%

Voor de campusontwikkeling is 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 september 2019 de campus geheel is gerealiseerd.

Scenario's

In de meerjarenbegroting worden verschillende scenario's weergegeven. Wanneer de resultaten uit de autonome meerjarenbegroting achterblijven, wordt ingegrepen op een aantal onderdelen, waaronder:

- **Ratio student/docent verhogen**
In de meerjarenbegroting daalt de verhouding student/P-OP van 25,4 naar 22,6. Wanneer de resultaten achterblijven, bestaat de mogelijkheid om de verhouding minder te laten dalen, waardoor de personele lasten afnemen.
- **Verdere vermindering overhead, gebaseerd op de mogelijkheden die de campus en verbeterde samenwerking biedt.**
- **Stijging tweede- en derdegeldstroom beperken**
De stijging van de tweede- en derdegeldstroomactiviteiten leidt tot een verhoging van de eigen bijdrage op tweedegeldstroomactiviteiten. Door de tweedegeldstroomactiviteiten minder hard toe te laten nemen, zal de eigen bijdrage ook minder toenemen, wat een positief effect heeft op het exploitatieresultaat.

Tevens bestaat de mogelijkheid om investeringen uit te stellen, waardoor de afschrijvingslasten (beperkt) zullen dalen, wat een positief effect heeft op het exploitatieresultaat.

B2 Risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een buffer die voldoende is om de geconsolideerde risico's het hoofd te bieden (mits zij zich voordoen). Voor een toelichting op deze risico's wordt verwezen naar paragraaf 4.4.

Ontwikkeling private activiteiten

Voor de ontwikkeling van private activiteiten wordt verwezen naar paragraaf 4.7.

B3 Ondersteuning en advisering door de Raad van Toezicht richting het bestuur

Voor de invulling van de klankbordrol door de Raad van Toezicht wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Jaarrekening 2017

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

7.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-17 €		31-12-16 €
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa (1)	-		6
Materiële vaste activa (2)	27.631		18.224
Financiële vaste activa (3)	172		171
	<u>27.803</u>		<u>18.400</u>
Vlottende activa			
Vorderingen (4)	2.516		2.687
Liquide middelen (5)	29.220		26.337
	<u>31.736</u>		<u>29.024</u>
	<u>59.539</u>		<u>47.424</u>
	31-12-17 €		31-12-16 €
Passiva			
Eigen vermogen (6)	27.243		27.814
Voorzieningen (7)	5.535		4.286
Langlopende schulden (8)	11.000		-
Kortlopende schulden (9)	15.761		15.324
	<u>59.539</u>		<u>47.424</u>

7.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW (10)	47.631	45.718	45.417
Overige overheidsbijdragen en -subsidies (11)	2.907	3.198	1.971
College-, cursus-, les- en examengelden (12)	15.260	15.774	15.133
Baten werk in opdracht van derden (13)	1.570	2.899	1.455
Overige baten (14)	2.879	2.724	3.514
Totaal baten	70.247	70.312	67.491
Lasten			
Personeelslasten (15)	53.337	53.310	51.337
Afschrijvingen (16)	2.582	3.132	2.816
Huisvestingslasten (17)	3.826	4.139	3.725
Overige lasten (18)	10.955	10.353	10.777
Totaal lasten	70.700	70.935	68.655
Saldo baten en lasten	453-	623-	1.164-
Financiële baten en lasten (19)	88-	90-	41-
Resultaat	541-	713-	1.205-
Resultaat deelnemingen	31-	-	31-
Nettoresultaat	571-	713-	1.236-

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de begroting 2017

In de begroting 2017 is uitgegaan van een negatief resultaat van € 713. Dit negatieve resultaat bestaat uit een negatieve begroting van Stichting NHTV van € 650 en een negatief saldo van € 63 voor dochteronderneming NHTV Business bv.

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de jaarcijfers 2017

De bestemming van het resultaat 2017 is opgenomen in de toelichting op de balans onder de post eigen vermogen.

7.3 Kasstroomoverzicht over 2017

(x € 1.000)	2017 €		2016 €
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat voor financiële baten en lasten		453-	1.164-
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen (16)	2.582		2.816
Mutaties voorzieningen (7)	1.247		290-
		3.830	2.526
<i>Mutaties in vlottende middelen:</i>			
Voorraden	-		2
Vorderingen (4)	171		321-
Kortlopende schulden (9)	272-		722
		101-	402
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		3.276	1.765
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Mutatie in waarde deelneming (3)	-		-
Investerings in materiële vaste activa (2)	11.240-		2.243-
Verstrekte lening deelneming	75-		35-
Aflossing financiële vaste activa (3)	35		20
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		11.280-	2.258-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaalde interest (19)	88-		41-
Aflossing onder kortlopende schulden (9)	25-		25-
Verstreking langlopende schulden (8)	11.000		-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		10.887	66-
Mutatie liquide middelen		2.883	559-

7.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Algemeen

De geconsolideerde 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. Stichting NHTV internationale hogeschool Breda is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41104616. De jaarrekening is opgemaakt op 16 mei 2018.

Activiteiten

De activiteiten van NHTV bestaan uit het verzorgen van (internationaal) hoger onderwijs in Breda en ook in Hilversum en het doen van onderzoek. NHTV is een zelfstandige hogeronderwijsinstelling en richt zich op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en op wetenschapsbeoefening in de specialistische domeinen Games, Media, Hotel, Facility, Logistiek, Built Environment, Toerisme en Leisure & Events. NHTV biedt in 2017 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, één wo-masteropleiding, trainingen en cursussen aan. NHTV heeft in 2017 vier locaties in Breda, 7.569 studenten uit binnen- en buitenland en 628,1 fte medewerkers.

Stelselwijzigingen

In boekjaar 2017 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 waarover zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen

waarbinnen 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 waarover NHTV 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 bv 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, NHTV Incubator bv, Executive Education bv en CASS bv (joint venture 50% belang).

Joint venture

JAM@NHTV bv is een 50% deelneming. De financiële gegevens van JAM@NHTV bv te Breda zijn overeenkomstig artikel 2:409 BW proportioneel in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, omdat het een joint venture betreft met een niet tot de groep behorende vennootschap, waar krachtens een regeling tot samenwerking met de andere vennoot gezamenlijk de beslissende zeggenschap over wordt uitgeoefend en omdat hiermee voldaan wordt aan het wettelijk vereiste inzicht.

JAM@NHTV bv wordt naar verwachting in 2018 geliquideerd, vandaar dat deze deelneming is afgewaardeerd naar nihil.

In 2017 is CASS bv opgericht waarin NHTV voor 50% een deelneming heeft. Deze deelneming is niet meegenomen in de consolidatie, omdat NHTV hier geen overheersende zeggenschap heeft.

De financiële gegevens van Cass bv te Breda zijn overeenkomstig artikel 2:409 BW proportioneel in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, omdat het een joint venture betreft met een niet tot de groep behorende vennootschap, waar krachtens een regeling tot samenwerking met de andere vennoot gezamenlijk de beslissende zeggenschap over wordt uitgeoefend en omdat hiermee voldaan wordt aan het wettelijk vereiste inzicht.

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 financieringsactiviteiten.

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.

7.5 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').

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Rekening wordt 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 lineair 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 en materiële vaste activa in aanbouw 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 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. Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs eventueel verminderd met duurzame waardeverminderingen.

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.

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.

Presentatiewijziging collegegelden

De presentatie van de vooruit gefactureerde collegegelden is aangepast in de jaarrekening 2017, vanwege een door het ministerie van OCW uitgebracht standpunt hierover. Vooruit gefactureerde collegegelden welke nog niet zijn ontvangen, zijn gesaldeerd met de collegegelden debiteuren. Dit heeft geen effect op het resultaat, het eigen vermogen of de kasstromen.

Om het inzicht in de verwerking van de collegegelden te vergroten zijn de vergelijkende cijfers 2016 aangepast ten opzichte van de vastgestelde jaarrekening 2016 (ondanks dat het geen materiële fout betreft). Het effect op het balanstotaal, de solvabiliteit en de liquiditeit per 31 december 2016 en 2017 is als volgt:

	31-12-2016 was	31-12-2016 is	31-12-2017 was	31-12-2017 is
Vorderingen op studenten*	5.388	106	6.134	134
Vooruitgefactuurde collegegelden**	-	5.282	-	6.000
Balanstotaal	52.706	47.424	65.539	59.539
Solvabiliteit	0,53	0,59	0,42	0,46
Current ratio	1,66	1,89	1,73	2,01

* Onder vorderingen op studenten worden collegegelden én bijdragen van studentactiviteiten verstaan

** Deze was onderdeel van de post debiteuren en is nu toegevoegd aan de post kortlopende schulden, vooruitontvangen collegegelden

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 bestemmingsreserves. Indien bestedingsbeperkingen door derden zijn aangebracht is sprake van een bestemmingsfonds.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor feitelijke of in rechte afdwingbare verplichtingen die op 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.

Langlopende 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.

Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, is opgenomen) de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

Financiële verplichtingen behoren tot de handelsportefeuille, indien deze zijn verworven of aangegaan met het doel deze verplichtingen op korte termijn te verkopen. Deze categorie wordt na de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde zonder aftrek van eventuele transactiekosten bij vervreemding. Baten of lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

De overige kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

7.6 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 2017 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De Medezeggenschapsraad heeft op basis van zijn instemmingsrecht 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. Voor geoormerkte subsidies geldt dat de ontvangsten worden gepassiveerd, waarbij deze vrijvallen ten gunste van de winst -en verliesrekening op het moment dat deze zijn gerealiseerd.

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 bestaan uit baten uit verhuur, detachering, student gerelateerde 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, 40 of 60 jaar en inventaris en apparatuur in 3, 4, 5, 10 of 15 jaar afhankelijk van de categorie.

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 of uitvoerende instantie.

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 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 2017 is 104,4% (96,6% eind 2016). Met ingang van 2015 is de zogenaamde beleidsdekkingsgraad geïntroduceerd. Dit is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste twaalf maanden. Doordat het een gemiddelde betreft, is deze beleidsdekkingsgraad minder aan schommelingen onderhevig. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2017 91,7% (91,7% eind 2016).

Op basis van de dekkingsgraad ultimo 2016 is begin 2017 opnieuw een herstelplan opgesteld. De hersteltermijn is met ingang van het herstelplan 2017 vastgesteld op 10 jaar. Ook op basis van het nieuwe herstelplan blijkt dat ABP op tijd herstelt naar het vereiste dekkingsgraadniveau. Daarom zijn

in 2017 evenmin aanvullende maatregelen nodig. De uitkomst is dat de pensioenen niet verlaagd hoeven worden; dit is begin 2016 en begin 2017 gecommuniceerd naar deelnemers.

Het ABP heeft op 23 november 2017 de invoering van een opslag van 1,8 % op de pensioenpremie bekendgemaakt. ABP heeft deze opslag per 1 januari 2018 doorgevoerd. Daarnaast komt de premies voor de ANW compensatie in 2018 te vervallen.

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 dan wel onttrokken aan de algemene reserve, waarna op grond van bestuursbesluiten eventueel een toedeling kan plaatsvinden aan bestemmingsreserves.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Het gehanteerde geldmiddelenbegrip betreft liquide middelen.

7.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017

1. Immateriële vaste activa

	Immateriële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2017	26
Cumulatieve afschrijvingen	20
Boekwaarde 1 januari 2017	6
Afschrijvingen 2017	6
Investeringen	
Aanschafprijs cumulatief	26
Cumulatieve afschrijvingen	26
Boekwaarde 31 december 2017	-

De post immateriële vaste activa heeft betrekking op aangeschafte licenties in 2014 ten bedrage van € 26. In 2017 zijn de licenties volledig afgeschreven.

2. Materiële vaste activa

	Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2017	30.559	1.524	957	11.971	45.011
Cumulatieve afschrijvingen	18.778	-	-	8.009	26.787
Boekwaarde 1 januari 2017	11.781	1.524	957	3.962	18.224
Investeringen 2017	7	8.554	2.900	514	11.975
Desinvesteringen 2017	-	-	-	-	-
Afschrijvingen 2017	1.192	-	-	1.376	2.568
Aanschafwaarde cumulatief	30.566	10.078	3.857	12.485	56.986
Cumulatieve afschrijvingen	19.970	-	-	9.385	29.355
Boekwaarde 31 december 2017	10.596	10.078	3.857	3.099	27.631

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, 40 of 60 jaar.

Gebouwen in aanbouw

In 2017 heeft de aankoop van het klooster plaatsgevonden alsmede diverse investeringen rondom de renovatie van het klooster voor het realiseren van de nieuwe campus. Afschrijvingen vinden plaats vanaf het moment van ingebruikname. Naar verwachting medio 2019. 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 2-4 en 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, 10 of 15 jaar gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	WOZ-waarde	Verzekerde waarde gebouwen	Peildatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen			
- Mgr. Hopmansstraat 15	3.182	6.530	1 januari 2017
- Mgr. Hopmansstraat 2	5.230	22.000	1 januari 2017
- Mgr. Hopmansstraat 1	14.442	28.021	1 januari 2017
- Sibeliusslaan 13	4.431	10.026	1 januari 2017
	27.285	66.577	

3. Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2017	Investerings- en verstekte leningen	Afschrijving	Resultaat	Aflossingen	Voorziening	Boekwaarde 31 december 2017
	€	€	€	€	€	€	€
Vordering op BRESS	120	-	-	-	20	-	100
Glasvezel infrastructuur	36	-	8	-	-	-	28
Deelneming Jam@NHTV B.V.	-	-	-	-	-	-	-
Lening Jam@NHTV B.V.	15	-	-	-	15	-	-
Deelneming CASS B.V.	-	5	-	5-	-	-	-
Lening CASS B.V.	-	75	-	-	-	31-	44
Totaal financiële vaste activa	171	80	8	5-	35	31-	172

Vordering op BRESS

In 2015 is een lening verstrekt aan de Bredase Studenten Sportstichting (BRESS) ten bedrage van € 140 ter verbetering van de herkenbaarheid van de sportvoorzieningen. De lening betreft een renteloze lening met een looptijd van 10 jaar, in onderhavig boekjaar heeft een aflossing plaatsgevonden van € 20. Op basis van de leningsovereenkomst bedraagt de aflossing in 2018 € 20.

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.

Deelneming JAM@NHTV bv

In 2016 is JAM@NHTV bv opgericht. NHTV Business heeft een deelneming voor 50% in JAM@NHTV verworven. Omdat NHTV niet instaat voor de schulden van de deelneming wordt deze op nul gewaardeerd. Deze deelneming wordt naar verwachting in 2018 geliquideerd.

Lening JAM@NHTV bv

In 2016 is een lening verstrekt aan JAM@NHTV, in hetzelfde jaar is de lening deels voorzien. In 2018 wordt naar verwachting JAM@NHTV geliquideerd en hierdoor is de lening afgewaardeerd naar € 0.

Deelneming CASS bv

In juli 2017 is CASS bv opgericht. NHTV Business heeft een deelneming voor 50% in CASS verworven. CASS heeft een negatief resultaat behaald van € 61 waardoor een negatieve eigen vermogen ontstaat. Omdat de waardering van de deelneming tegen nettovermogenswaarde geschiedt wordt deze op nihil gewaardeerd. NHTV staat niet in voor de schulden van de deelneming.

Lening CASS bv

In 2017 is een lening verstrekt aan CASS. Deze heeft als doel de opstart te financieren van CASS en de werkmaatschappijen The Urban Future en Logistic Workx. De afgesloten lening betreft een lening met een niet cumulatieve rente van 4%. De lening wordt in twee gelijke termijnen vermeerderd met de rente en op 1 juli 2021 en 1 juli 2022 terugbetaald. De verstrekte lening is voor € 31 voorzien, vanwege het negatieve resultaat van CASS.

4. Vorderingen

	31-12-17		31-12-16	
	€		€	
Debiteuren	616		440	
Totaal debiteuren		616		440
Studenten	134		150	
Voorziening vordering studenten	72-		45-	
Totaal studenten		63		105
Waarborgfonds	24		24	
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-	
Totaal Waarborgfonds		-		-
Overige vorderingen				
Omzetbelasting	122		-	
Overige	9		8	
Totaal overige vorderingen		131		8
Overlopende activa				
Vooruitbetaalde bedragen	1.451		1.492	
Nog te ontvangen	221		547	
Overige	35		95	
Totaal overlopende activa		1.706		2.134
Totaal vorderingen		2.516		2.687

Debiteuren

Bij de bepaling van het saldo debiteuren is de inbaarheid van de vorderingen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling wordt een voorziening voor dubieuze debiteuren niet noodzakelijk geacht.

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 € 72. 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.

Nog te ontvangen

Betreft onder andere een vordering op Wageningen University & Research van € 180 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2016-2017.

5. Liquide middelen

	31-12-17 €	31-12-16 €
Kasmiddelen	14	10
Tegoeden op bank- en girorekeningen	29.206	26.327
Totaal liquide middelen	29.220	26.337

De liquide middelen ultimo 2017 bestaan uit kasmiddelen en tegoeden op bank- en spaarrekeningen bij het ministerie van Financiën en overige bancaire instellingen. Op deze rekeningen wordt geen rente ontvangen. De liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV. Er zijn geen bankgaranties verleend.

6. Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2016 €	Bestemming resultaat 2017 €	Overige mutaties 2017 €	Saldo 31-12-2017 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.482	299	-	15.781
Reserve academies en diensten	523-	1.167-	-	1.690-
	14.959	868-	-	14.091
Bestemmingsreserves publiek				
Implementatie strategie 2018-2021	481	26-	1.065	1.520
Toekomstige huisvesting	10.739	-	-	10.739
Kennisvalorisatie Business bv	332	318	-	650
Profilings- en noodfonds NHTV	238	5	-	243
Bekostiging	751	-	751-	-
Organisatieverandering	149	-	149-	-
Bevordering rendement en studiesucces	165	-	165-	-
	12.855	297	-	13.152
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	-	-	-	-
	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	27.814	571-	-	27.243

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.

Per 31 december 2017 worden verschillende bestemmingsreserves samengevoegd. De bestemmingsreserves bekostiging, organisatieverandering en het verhogen van studiesucces zijn onderdeel van de strategie 2018-2021, daarom zijn geen aparte bestemmingsreserves meer nodig en worden deze samengevoegd met de bestemmingsreserve implementatie strategie.

Algemene reserve

Het resterende resultaat, zijnde € 299 wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Reserve academies en diensten

De bedrijfsresultaten 2017 bij de academies en de stafdiensten geven aanleiding om de in het verleden daarvoor gevormde bestemmingsreserves per saldo te verlagen met een bedrag van € 1.167 negatief. De bestemmingsreserve academies en diensten ultimo 2017 bedraagt dan € 1.690 negatief en is samengesteld uit positieve en negatieve bedragen voor de individuele academies en de stafdiensten.

Bestemmingsreserve implementatie strategie 2018-2021

In 2017 is de strategie 2018-2021 'Creating Professional Value' vastgesteld. Dit strategisch plan beslaat de eerste van drie periodes waarin we de gewenste positionering als internationaal erkende topinstelling met een sterke oriëntatie op het bedrijfsleven en de maatschappij willen realiseren. In het strategisch plan staan onderwerpen centraal als onderwijskwaliteit, het verbeteren van studiesucces en dropout rates. We streven ernaar dat alle studenten en lectoren onderdeel zijn van learning communities en dat 75% van de studenten ten minste 20 EC's in het buitenland behalen. Daarnaast

worden zoveel mogelijk middelen toegewezen aan het primaire proces, waarbij eveneens gestreefd wordt naar een wendbare, vraag gestuurde, slanke en geïntegreerde ondersteuning.

De bestemmingsreserve implementatie strategie 2018-2021 wordt gevormd door de samenvoeging van de bestemmingsreserve implementatie strategie 2013-2017 met de bestemmingsreserves bekostiging, organisatieverandering en het verhogen van studiesucces. Van het beginsaldo van de bestemmingsreserve implementatie strategie 2013-2017 wordt € 26 onttrokken, als gevolg van het negatieve resultaat op de strategische projecten in 2017. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 1.520.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

De ontwikkeling van het masterplan NHTV Campus leidt tot incidenteel hogere (huisvestings)lasten. In 2017 is gestart met de verbouw van het klooster, hierdoor worden conform afspraak veel kosten geactiveerd, waardoor de meeste gerelateerde kosten in 2017 niet tot extra exploitatielasten leiden. De ontwikkeling van de campus, alsmede de niet-stenen projecten blijven in 2017 binnen het huisvestingsbudget. Derhalve worden geen bedragen aan deze bestemmingsreserve onttrokken.

Bestemmingsreserve kennisvalorisatie Business bv

Verschillende activiteiten van NHTV zijn ondergebracht in NHTV Business bv. NHTV Business bv voert onderzoek uit, ondersteunt startende ondernemers, ontwikkelt kennis in licenties en verzorgt cursussen en trainingen voor professionals.

Deze publieke en private activiteiten bij NHTV Business bv liggen in het verlengde van de publieke taak van NHTV, waaronder leven lang leren en startersondersteuning. Bij de oprichting van NHTV Business is binnen het eigen vermogen van NHTV een bedrag bepaald van € 406 als maximale omvang van de tijdelijke voorinvestering. Ten behoeve van het inzicht en transparantie is hiervoor een aparte reserve gevormd. Gezien de uitbreiding van de activiteiten bij Business bv wordt deze tijdelijke maximale voorinvestering verhoogd naar € 650 in 2017.

Bestemmingsreserve Profilerings- en noodfonds NHTV

Binnen het eigen vermogen heeft NHTV een bedrag bestemd aan het Profileringsfonds NHTV ter financiële tegemoetkoming voor studenten in bijzondere omstandigheden. De in aanmerking komende omstandigheden zijn vastgelegd in een reglement en worden beoordeeld door het College van Bestuur. In 2017 is een dotatie begroot van € 50 en is € 70 verstrekt aan studenten. Daarnaast is in 2017 een noodfonds opgezet. Vanuit dit noodfonds wordt aan ingeschreven studenten in bijzondere gevallen tijdelijk financiële ondersteuning geboden in de vorm van een renteloze lening. Het uitgangspunt is dat alle uitgeleende bedragen terugontvangen worden, echter wordt een bedrag aangemerkt om in uitzonderlijke gevallen het risico van incourantheid af te dekken. Het begrote bedrag van € 25, welke niet is besteed, wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve profileringsfonds.

Per saldo leiden de dotaties van € 50 en € 25 en de onttrekking van € 70 tot een dotatie van € 5 aan de bestemmingsreserve Profileringsfonds NHTV.

7. Voorzieningen

	Saldo 31-12-2016 €	Mutaties 2017			Saldo 31-12-2017 €
		Dotaties 2017 €	Onttrekkingen 2017 €	Vrijval 2017 €	
Bovenwettelijk WW	612	185	186	38	573
Wettelijk WW	240	322	193	63	306
Uitstroom	86	133	75	9	135
Jubilea uitkeringen	167	8	22	-	153
Groot onderhoud	2.845	400	53	-	3.192
Werktijdverkorting Senioren	301	880	105	-	1.076
DI Uren	-	74	-	-	74
Overige	35	-	10	-	25
Totaal voorzieningen	4.286	2.002	644	110	5.535

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgelden 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 1,5% (2016: 1,5%).

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 1,5% (2016: 1,5%).

Voorziening uitstroom

De voorziening uitstroom is gevormd voor de verplichtingen die voortvloeien uit de individuele afspraken met medewerkers over beëindiging van het dienstverband. De voorziening heeft een kortlopend karakter.

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. De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2016: 1,5%).

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.

Voorziening werktijdverkorting senioren

De voorziening werktijdverkorting senioren is gevormd zodat medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereiken hun werktijd kunnen verminderen. Om gebruik te maken van deze regeling geldt een eigen bijdrage van 45% voor de eerste vijf jaar en een eigen bijdrage van 25% in de periode tussen 5 en 0 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd. Voor de werknemer in de schalen 1 tot en met 7 geldt een eigen bijdrage van 35% respectievelijk 20% afhankelijk van de periode voor de AOW-gerechtigde leeftijd. In de cao is niet bepaald dat de aanspraak pas vanaf 1 januari 2015 wordt opgebouwd. De cao bepaalt juist dat iedereen die aan de criteria voor leeftijd en dienstjaren voldoet direct gebruik kan maken van deze regeling. Daardoor ontstaat er voor de werknemers die in het verslagjaar gebruikmaken van deze regeling in één keer een verplichting voor de volledige 5 jaren dat ze werktijdvermindering senioren gaan genieten. Dit volledige bedrag moet in het verslagjaar worden voorzien. De voorziening is bepaald op basis van de per 31 december 2017 deelnemende medewerkers (categorie B) en een inschatting voor toekomstig gebruik (categorie C en D).

DI-uren

De voorziening duurzame inzetbaarheid uren is gevormd voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst van 0,4 fte en hoger die in de afgelopen vijf jaar drie jaar werkzaam zijn geweest in het HBO. Medewerkers met een volledige arbeidsovereenkomst hebben recht op een jaarlijks DI-budget van 40 uur.

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 betrekkingssomvang. Om hiervoor in aanmerking te komen, moet de medewerker tenminste 5 jaar aaneengesloten werkzaam zijn in het HBO en geen gebruikmaken van de SOP-regeling of de werktijdvermindering senioren (cao artikel M-2). De voorziening is bepaald op basis van de werkelijk gespaarde uren per 31 december 2017. Aan deze uren dient een bestedingsplan ten grondslag te liggen.

Overige

De post overige voorzieningen heeft voor € 25 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 en is in 2017 niet gewijzigd. Per 1 januari 2017 is onder de overige voorzieningen een bedrag opgenomen van € 10 voor de afwikkeling van een lopende claim, deze is in 2017 volledig afgewikkeld, waardoor deze voorziening met € 10 afneemt.

Van het totaalsaldo van de voorzieningen is circa € 977 (2016: € 762) kortlopend, het overige deel is naar verwachting langlopend van aard.

8. Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2016 €	Aangegane leningen o/g 2017 €	Aflossingen 2017 €	Boekwaarde 31-12-2017 €	Rente percentage %
Starterslift Investments B.V.	25	-	25	-	5,0%
Lening BNG	-	11.000	-	11.000	1,7%-1,8%
Totaal langlopende schulden	-	11.000	-	11.000	

Starterslift

Starterslift heeft aan Atlantis Games bv, een dochteronderneming van NHTV Business bv een lening verstrekt ten bedrage van € 50 ten behoeve van de startfase. In 2016 is € 25 afgelost op deze lening, in 2017 heeft eenzelfde aflossing plaatsgevonden. De lening heeft een rentepercentage van 5%.

Lening BNG

Voor de campusontwikkeling zijn bij BNG leningen afgesloten met een totaal bedrag van € 22.700. Hiervan is in 2017 € 6.000 opgenomen op 1 mei 2017 en € 5.000 op 2 oktober 2017. De looptijd van de eerste twee stortingen bedraagt 12 jaar vanaf opnamedatum. De eerste aflossing hiervan vindt plaats in 2020 op basis van een lineair aflossingsschema.

Financiering	Ingangsdatum	Looptijd	Bedrag lening	Rente %
BNG deel 1	mei-17	12 jaar	6.000	1,70%
BNG deel 2	okt-17	12 jaar	5.000	1,80%
Totaal			11.000	

9. Kortlopende schulden

	31-12-17		31-12-16
	€		€
Kredietinstellingen	-		25
Crediteuren	2.035		1.331
Omzetbelasting	-		80
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.215		2.175
Schulden terzake pensioenen	599		518
<i>Overige kortlopende schulden</i>			
Overige	61		12
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	61		12
<i>Overlopende passiva</i>			
Vooruitontvangen collegegelden	4.444		5.114
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.631		982
Nog te besteden subsidiegelden	667		1.115
Nog te betalen leefgeld studenten	228		189
Nog te betalen posten	669		820
Personeel	17		39
Vakantiegeld	1.555		1.547
Vakantiedagen	844		680
Studentenbijdragen	782		601
Overige	14		94
<i>Totaal overlopende passiva</i>	10.851		11.183
Totaal kortlopende schulden	15.761		15.324

Vooruit ontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruit ontvangen collegegelden betreffende de periode januari tot en met augustus 2018. Voor een verdere toelichting zie 7.5 presentatiewijziging collegegelden.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

Van het in 2017 ontvangen bedrag aan rijksbijdrage van € 1.000 is € 753 toegezegd voor afwikkeling in 2018 of later. Het toegezegde bedrag is toegevoegd aan de verplichting die per jaareinde bestaat uit hoofde van CELTH jegens derden, welke in totaal € 1.631 bedraagt. Deze verplichting heeft betrekking op door te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2018 of volgende jaren zullen worden afgewikkeld.

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 € 52 aan projecten opgenomen welke op 31 december 2017 een vordering laten zien.

	31-12-17		31-12-16
	€		€
Nog te ontvangen subsidiegelden	3.269		2.871
Nog te besteden subsidiegelden	3.871		3.923
Nog te besteden subsidiegelden OCW	65		63
Totaal nog te besteden subsidiegelden	667		1.115

Vakantiedagen

Ultimo 2017 is het aantal nog niet opgenomen vakantiedagen hoger dan ultimo 2016, wat heeft geleid tot een bedrag van € 844 ultimo 2017 ten opzichte van € 680 ultimo 2016. Met de werknemers zijn afspraken gemaakt om het restant vakantiedagen in 2018 op te nemen.

Studentenbijdragen

Dit betreft studiereizen en practicumbijdragen waarvoor de student al betaald heeft, maar welke in komend boekjaar gaan plaatsvinden.

7.8 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.

Prijsrisico

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 renteaftspraken 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 schatkistbankieren, gecombineerd met andere bankrekeningen waarbij sprake is van zero-balancing. Bij het schatkistbankieren is een kredietfaciliteit beschikbaar van 10% van de publieke jaaromzet. 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.

7.9 Niet in de balans opgenomen rechten en 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, deze afspraken zijn in 2015 gecontinueerd. Daarnaast is op locatie Sibeliuslaan in 2005 1.205 m² grond in erfpacht verkregen, eveneens voor een periode van 30 jaar.

Huurverplichtingen

NHTV heeft ultimo 2017 huurverplichtingen zoals weergegeven in onderstaand overzicht.

Verhuurder	Pand	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden	Looptijd 1-5 jaar
Maas Jacobs	Archimedesstraat 17	866	72	31-08-2019	20	578
Gemeente Breda	Claudius Prinsenlaan12-14	963	69	31-08-2019	20	553
Gemeente Oisterwijk	Almstraat 14, Oisterwijk	8	1	31-08-2019	20	6
Totaal		1.838	142			1.137

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 is er een leasecontract afgesloten voor de lease van een bedrijfswagen. Het leasecontract heeft een einddatum van 28 oktober 2018.

Schatkistbankieren

In 2016 is NHTV een lening aangegaan bij het Ministerie van Financien middels Schatkistbankieren. Deze wordt ter beschikking gesteld in 2018, voor een totaal bedrag van € 9.680. De eerste afroeptranche is op 1 juni en bedraagt € 5.000. De 2e afroeptranche is op 1 november en bedraagt € 4.680. Aflossing vindt jaarlijks plaats vanaf 1 juli 2019 en de totale looptijd bedraagt 30 jaar.

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 zou op 1 september 2016 door NHTV aangekocht worden ten behoeve van de campusontwikkeling, dit is voornamelijk niet contractueel geëffectueerd. NHTV heeft in januari 2018 een concept koopcontract voorgelegd gekregen door de gemeente Breda. De afwikkeling hiervan zal spoedig plaatsvinden.

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.

7.10 Toelichting op de staat van baten en lasten 2017

10. Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Normatieve Rijksbijdrage	45.696	40.996	41.848
Rijksbijdrage Prestatiebekostiging	2.688	4.722	3.854
Toegezegde Bijdragen CoE	753-	-	285-
Totaal rijksbijdragen OCW	47.631	45.718	45.417

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2017 bedraagt € 48.384. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 19 december 2017. Deze bestaat uit normatieve rijksbijdrage (€ 44.696) en de rijksbijdrage prestatiebekostiging (€ 2.688), waarin begrepen de rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (€ 1.000). De rijksbijdragen OCW 2017 zijn daarmee hoger dan begroot (€ 45.718), dit is het gevolg van structurele loon- en prijscompensatie, maar met name door hogere studentenaantallen landelijk (bijgestelde Referentieraming 2017). De rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality van € 1.000 is in de begroting 2017 niet opgenomen, omdat dit niet door het ministerie van OCW was toegezegd. Uiteindelijk zijn deze middelen wel toegekend. Deze toegezegde bijdragen Centre of Expertise zijn in 2017 € 753. Dit is te verklaren doordat er een groot deel van de € 1.000 besteed wordt in 2018. Momenteel maakt Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality afspraken met partners voor bestedingen in 2018.

11. Overige overheidsbijdragen en – subsidies

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	2.907	3.198	1.971
Overige overheidsbijdragen	2.907	3.198	1.971

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 2017 € 2.907 en zijn daarmee € 291 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 2016-2017	776728-1 / 779729-1 / 785632-1 /	31-12-2016	€	125 €	125 JA
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2017-2018	848799-1/853735-1/856780-1	31-12-2017	€	127 €	127 NEE
Totaal				252	252

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

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Collegegelden	16.535	16.653	16.267
Restitutie collegegelden	1.288	884	1.147
Cursus-, les- en examengelden	13	5	13
Totaal college, cursus, les en examengelden	15.260	15.774	15.133

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt lager dan de begroting 2017. De restitutie is € 404 hoger dan begroot, dit is gelegen in enerzijds een hoger aantal afgestudeerde langstudeerders en anderzijds een hogere drop-out rate.

13. Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Baten werk in opdracht van derden	1.570	2.899	1.455
Baten werk in opdracht van derden	1.570	2.899	1.455

De baten werk uit opdracht van derden liggen € 1.329 lager dan begroot, waarvan € 1.316 betrekking heeft op dochteronderneming NHTV Business bv, waarvan de aanloopfase van Executive Education een langere periode in beslag neemt dan verwacht.

14. Overige baten

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Verhuur onroerende zaken	27	-	29
Detachering personeel	95	166	182
Studentgerelateerde activiteiten	1.919	1.853	1.925
Onderwijsfaciliteiten studenten	263	223	266
Administratie en Incasso	159	154	158
WUR	180	-	362
Diversen	195	219	255
Baten voorgaande jaren	41	109	336
Totaal overige baten	2.879	2.724	3.514

De overige baten zijn € 155 hoger dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door hogere baten van student gerelateerde activiteiten, daar staat een afname van de baten van voorgaande jaren tegenover, te weten een vrijval in 2016 vanuit Kennis Distributiecentra's en het Centre of Expertise Logistiek.

De baten student gerelateerde 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 administratie en incasso baten hebben betrekking op de doorbelaste administratiekosten die volgen bij een betaling van collegegeld en additionele bijdragen voor studiereizen in meerdere termijnen. Deze baten zijn ten opzichte van 2016 gelijk gebleven.

De WUR baten zijn € 182 lager dan in 2016, dit wordt veroorzaakt door de onderlinge verrekening van joint degree Bachelor of Science Tourism met Wageningen University & Research van € 180 voor collegejaar 2016-2017, in 2016 vond verrekening plaats van twee collegejaren met een totaal bedrag van € 362.

De diverse baten zijn € 60 lager, hiervan is een bedrag € 82 gerealiseerd tijdens de Festival Week ter ere van het 50-jarig bestaan van NHTV.

15. Personele lasten

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €	
Lonen en salarissen	37.582	46.951	37.109	
Sociale lasten	4.524	-	4.301	
Pensioenpremies	5.340	-	4.378	
<i>Totaal lonen en salarissen</i>		47.446	46.951	45.788
<i>Overige personele lasten</i>				
Inhuur derden en surveillanten	2.770	4.230	4.088	
Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	40-	-	503	
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	66	337	1.137-	
Mutatie voorziening uitstroom	49	-	-	
Mutatie voorziening Loonruimte overeenkomst	-	-	145-	
Mutatie voorziening werktijdverkorting	776	-	301	
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	8	-	5	
Mutatie voorziening DI Uren	74	-	-	
Mutatie reservering vakantierechten	163	-	214	
Kennisontwikkeling en scholing	965	1.102	1.041	
Werving en selectie	101	18	43	
Arbo beleid	159	109	91	
DAM/Sop	387	602	41	
Compensatie in loonkosten	279-	205-	240-	
Lasten wachtgeld	450	37	187	
Overige	241	130	557	
<i>Totaal overige personele lasten</i>		5.891	6.360	5.548
Totaal personele lasten		53.337	53.310	51.337

De totale lonen en salarissen zijn 1% hoger dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 495 ten opzichte van de begroting. Deze hogere lasten vloeien met name voort uit een hoger aantal fte dan begroot bij de academies en een lagere besteding bij NHTV Business bv, dat als gevolg van een langere aanloopfase bij Executive Education lagere personeelslasten heeft gerealiseerd. Ten opzichte van 2016 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 1.658 (+ 3,6%) wat in lijn ligt met de cao gerelateerde eenmalige uitkering en de stijging van de pensioenpremies.

De totale inhuur derden en surveillanten ad € 2.770 is € 1.460 lager dan begroot, hiervan heeft € 692 betrekking op lagere inhuur vanuit Business bv. In 2017 zijn minder derden ingehuurd voor het primaire proces, doordat meer medewerkers in vaste dienst zijn aangenomen. Daarnaast is voor € 707 (2016: € 464) aan personeel ingehuurd voor tijdelijke ondersteuning voor tweede- en derdegeldstroomprojecten, wat begroot was op € 472. Deze stijging houdt in belangrijke mate verband met de strategische doelstelling om de omvang van tweede- en derdegeldstroomactiviteiten te vergroten.

De totale mutatie op de personele voorzieningen bedraagt € 1.096, dit is € 759 hoger dan het begrote bedrag van € 377. De mutatie van de voorziening werktijdverkorting bedraagt in 2017 € 776 doordat de verwachte instroom in deze regeling voor de komende vijf jaar is opgenomen, wat voorheen niet voorzien was.

Compensatie in loonkosten

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

DAM/Sop

In de begroting 2017 is uitgegaan van personele lasten in het kader van DAM/Sop van € 602. 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 2017 zijn € 387 en liggen daarmee onder de begroting.

Aantal fte's

Het aantal fte's in dienst bij NHTV ultimo 2017 bedraagt 628,1fte (652,3 fte ultimo 2016). Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 5.

	Ultimo 2017	Ultimo 2016
Personeel primair proces	415,2	438,9
Personeel bedrijfsvoering	198,1	199,8
Personeel management	14,8	13,6
	628,1	652,3

Het aantal fte's in dienst van NHTV Business bv ultimo 2017 bedraagt 6,4 fte (8,8 fte ultimo 2016).

16. Afschrijvingen

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Materiële vaste activa	2.568	3.132	2.799
Immateriële vaste activa	6	-	9
Financiële vaste activa	8	-	8
Totaal afschrijvingen	2.582	3.132	2.816

De afschrijvingslasten zijn in 2017 € 550 lager dan begroot. In aanloop naar de campus worden investeringen in inventaris en apparatuur uitgesteld, ook gaven de, vroegtijdig geconstateerde, negatieve resultaten bij de academies aanleiding om terughoudend te zijn met de investeringen.

17. Huisvestingslasten

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Huren	1.635	1.855	1.650
Energie en water	367	402	392
Heffingen	194	242	182
Schoonmaakkosten	709	700	682
Beveiliging en bewaking	199	197	140
Dotatie onderhoudsvoorziening	400	400	348
(Klein) onderhoud	322	343	279
Diversen			52
Totaal huisvestingslasten	3.826	4.139	3.725

De huisvestingslasten zijn € 313 lager dan begroot, waarbij met name de servicekosten van het pand aan de Claudius Prinsenlaan lager zijn als gevolg van gewijzigde afspraken met de verhuurder.

18. Overige Instellingslasten

	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	545	289	343
Automatisering	1.941	2.751	1.634
Administratie en beheer	1.362	1.180	1.275
Advieskosten	1.181	702	1.011
Reis- en verblijfkosten	1.059	1.029	1.464
Studentvoorzieningen	1.347	1.296	1.317
Studentgerelateerde activiteiten	1.778	1.685	1.796
Repro voorzieningen	433	268	448
Voorlichting / PR	873	1.110	1.155
Catering	385	219	449
Diverse	50	176	116
Totaal overige instellingslasten	10.955	10.353	10.777

De overige instellingslasten zijn € 602 hoger dan begroot. Deze overschrijding is hoofdzakelijk gelegen in de studentenvoorzieningen (waaronder uitgaven voor het studentenfeest tijdens de Festival Week ter ere van het 50-jarig bestaan van NHTV) en hogere lasten voor studentenactiviteiten zoals studiereizen en introducties. De hogere lasten voor studentenactiviteiten worden gecompenseerd door bijdragen van studenten. Daarnaast zijn de advieskosten € 479 hoger dan begroot als gevolg van het hogere aantal ingehuurd adviesdiensten voor de campusontwikkeling, welke ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet bekend waren.

19. Financiële baten en lasten

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Rentebaten	3	-	35
Rentelasten	91	90	76
Saldo financiële baten en lasten	88-	90-	41-

In de begroting 2017 is uitgegaan van een saldo aan financiële baten en lasten van € 90 negatief. Het daadwerkelijke saldo aan financiële baten en lasten in 2017 bedraagt € 88 negatief en is in lijn met de begroting.

Honoraria van de accountant

Onderstaande honoraria (incl. BTW) zijn in 2017 door accountants in rekening gebracht bij NHTV.

	EY Accountants L.L.P. 2017	EY Accountants L.L.P. 2016	Overige Accountants 2017
Onderzoek van de jaarrekening 2017	48	-	-
Onderzoek van de jaarrekening 2016	30	24	-
Onderzoek van de jaarrekening 2015	-	24	-
Andere controleopdrachten	12	-	25
Totaal honoraria	90	48	25

Het bedrag opgenomen onder 'andere controleopdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2017 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze controles worden uitgevoerd na afloop van de projectperiode en veelal vergoed binnen de subsidieregeling. Deze controles worden uitgevoerd door Baker Tilly Berk, welke onderhands zijn aanbesteed. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld. EY accountants is bekend met de afspraak dat aanvullende opdrachten vooraf overlegd worden met de voorzitter van de audit commissie.

Enkelvoudige jaarrekening 2017

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

8.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2017

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-17 €		31-12-16 €
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	27.631		18.185
Financiële vaste activa (1)	128		156
	27.759		18.341
Vlottende activa			
Vorderingen (2)	2.611		2.867
Liquide middelen (3)	29.053		25.997
	31.664		28.864
	59.423		47.205
	31-12-17 €		31-12-16 €
Passiva			
Eigen vermogen (4)	27.523		27.977
Voorzieningen	5.535		4.286
Langlopende schulden	11.000		-
Kortlopende schulden (5)	15.365		14.942
	59.423		47.205

8.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017

	Realisatie 2017 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2016 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	47.631	45.718	45.417
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.737	3.198	1.727
College-, cursus-, les- en examengelden	15.260	15.774	15.133
Baten werk in opdracht van derden	1.407	1.148	1.179
Overige baten	2.857	2.724	3.516
Totaal baten	69.892	68.561	66.972
Lasten			
Personeelslasten	53.027	51.780	50.923
Afschrijvingen	2.537	3.132	2.771
Huisvestingslasten	3.820	4.139	3.707
Overige lasten	10.872	10.070	10.659
Totaal lasten	70.256	69.121	68.060
Saldo baten en lasten	364-	560-	1.088-
Financiële baten en lasten	91	90	37
Resultaat	455-	650-	1.124-
Resultaat deelnemingen	0	63-	52-
Nettoresultaat	455-	713-	1.073-

8.3 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. Financiële vaste activa

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

	Boekwaarde 1 januari 2017	Resultaat	Investerings	Aflossingen	Afschrijving- en	Boekwaarde 31 december 2017
	€	€	€	€	€	€
Vordering op Bress	120	-	-	20	-	100
Glasvezel infrastructuur	36	-	-	-	8	28
Totaal overige financiële vaste activa	156	-	-	20	8	128

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

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

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2017 €	Exploitatie- saldo 2017 EUR	Omzet 2017 EUR	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee
NHTV Business bv	Besloten Vennootschap	Breda	4	279-	117-	620	N	J

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

De deelneming in groepsmaatschappij NHTV Business bv is gewaardeerd op nul in verband met het negatieve eigen vermogen van de deelneming. Het niet verwerkte aandeel in het verlies van de deelneming bedraagt over 2017 € 279 negatief (2016: € 162 negatief).

2. 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.

	31-12-17 €		31-12-16 €	
Debiteuren	513		277	
Totaal debiteuren		513		277
Studenten	134		151	
Voorziening vordering studenten	72-		45-	
Totaal studenten		63		106
Waarborgfonds	24		24	
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-	
Totaal Waarborgfonds		0		0
Overige vorderingen				
Intercompany vorderingen	-		321	
Overige	11		11	
Totaal overige vorderingen		11		332
Overlopende activa				
Vooruitbetaalde bedragen	1.519		1.527	
Nog te ontvangen	204		430	
Overige	301		194	
Totaal overlopende activa		2.024		2.151
Totaal vorderingen		2.611		2.867

3. Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

	31-12-17 €	31-12-16 €
Kasmiddelen	14	10
Tegoeden op bank- en girorekeningen	29.040	25.988
Totaal liquide middelen	29.053	25.997

4. Eigen vermogen

Het geconsolideerd vermogen is € 279 lager dan het enkelvoudig eigen vermogen, dit komt omdat de deelneming tegen € 0 is gewaardeerd terwijl de netto vermogenswaarde negatief € 279 bedraagt.

	Saldo 31-12-2016 €	Bestemming resultaat 2017 €	Overige mutaties 2017 €	Saldo 31-12-2017 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.645	416	-	16.061
Reserve ademies en diensten	523-	1.167-	-	1.690-
	15.122	751-	-	14.371
Bestemmingsreserves publiek				
Implementatie strategie 2018-2021	481	26-	1.065	1.520
Toekomstige huisvesting	10.739	-	-	10.739
Kennisvalorisatie Business bv	332	318	-	650
Profilings- en noodfonds NHTV	238	5	-	243
Bekostiging	751	-	751-	-
Organisatieverandering	149	-	149-	-
Bevordering rendement en studiesucces	165	-	165-	-
	12.855	297	-	13.152
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	-	-	-	-
	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	27.977	454-	-	27.523

5. Kortlopende schulden

	31-12-17		31-12-16
	€		€
Crediteuren	1.890		1.243
Omzetbelasting	106		83
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.200		2.164
Schulden terzake pensioenen	594		510
<i>Overige kortlopende schulden</i>			
Overige	61		12
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	61		12
<i>Overlopende passiva</i>			
Vooruitontvangen collegegelden	4.444		5.113
Toegezegde bijdragen Centre of Expertise	1.631		982
Nog te besteden subsidiegelden	561		896
Nog te besteden subsidiegelden OCW	65		63
Nog te betalen posten	824		927
Personeel	17		39
Vakantiegeld	1.542		1.532
Vakantiedagen	844		680
Studentenbijdragen	782		601
Overige	17		96
<i>Totaal overlopende passiva</i>	10.726		10.930
Totaal kortlopende schulden	15.365		14.942

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

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op NHTV. Het voor NHTV toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 € 153.000 horende bij klasse E. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6
Complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal aantal complexiteitspunten	14, klasse E

9.1 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 arbeidsmarkttoelage. Voor de voorzitter bedraagt deze toelage € 2 bruto per maand en voor het lid van het College van Bestuur € 1 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 2017 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 tevens vermeld dat voor zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur sprake is van overgangsrecht met betrekking tot het WNT maximum gedurende de kalenderjaren 2016 tot en met 2019. Gedurende deze vier jaren van overgangsrecht blijft de bezoldiging van zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur ongewijzigd. Voor de voorzitter van het College van Bestuur geldt dat de pensioengerechtigde leeftijd wordt bereikt in de periode van overgangsrecht. Voor het lid van het College van Bestuur geldt dat na de periode van overgangsrecht de bezoldiging in drie jaar wordt afgebouwd tot het niveau zoals vastgesteld in WNT II. (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 23 december 2016, betreffende 'Nieuwe WNT maxima per 1 januari 2017, jaarverantwoording gegevens 2016 en aflopen eerste overgangsrecht').

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Voor de berekening van de WNT categorie zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2017 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 19 december 2017, betreffende 'Nieuwe WNT maxima per 1 januari 2018, Evaluatiewet WNT en jaarverantwoording gegevens 2017'). 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 2016 nogmaals weergegeven. In deze tabel is gekozen om de gebruikte getallen niet af te ronden op duizendtal, maar volledig te rapporteren. Op deze manier wordt een optimale nauwkeurigheid en openheid nagestreefd.

Bezoldigingsgegevens 2017 en 2016		
Bedragen x € 1	Mr. H.M.C.M. van Oorschot	Ir. N.G.M. van Os
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functieervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning ** plus belastbare onkostenvergoeding	162.618	145.355
Beloningen betaalbaar op termijn	17.880	17.620
Subtotaal	180.498	162.976
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	153.000	153.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totale bezoldiging	180.498	162.976
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangsrecht	Overgangsrecht
Gegevens 2016		
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1
Bezoldiging 2016		
Beloning ** plus belastbare onkostenvergoeding	162.452	145.286
Beloningen betaalbaar op termijn	15.532	15.299
Totaal bezoldiging 2016	177.984	160.585
Individueel WNT-maximum 2016	152.000	152.000

* In het kader van de WNT II wordt tevens vermeld dat voor zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur sprake is van overgangsrecht met betrekking tot het WNT maximum gedurende de kalenderjaren 2016 tot en met 2019. Gedurende deze vier jaren van overgangsrecht blijft de bezoldiging van zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur ongewijzigd.

** In 2017 is de beloning van zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur hoger dan in 2016. Deze stijging wordt veroorzaakt door een salarisiwijziging (cao-volgend), welke is doorgevoerd per 01-12-2015, voor de start van het overgangsrecht. Omdat in het verslagjaar 2017 voor het eerste sprake was van vakantietoelage op basis van 12 maanden met het per 01-12-2015 verhoogde salaris, is een verschil in beloning zichtbaar ten opzichte van het voorgaande kalenderjaar.

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	€ -	€ 7.614,66	€ -	€ 7.614,66
Reiskostenvergoedingen woon-werkverkeer	€ -	€ 2.759,76	€ -	€ 290,15
Dienstreizen*	€ 692,25	€ 9.237,52	€ 243,83	€ 805,00
Reis en verblijfkosten	€ 464,05	€ 377,79	€ 197,30	-
Representatiekosten	€ -	€ -	€ -	-
Kosten mobiele telefoon	€ -	€ 815,52	€ -	€ 563,76
Overige zakelijke kosten	€ 740,75	€ -	€ -	-
Totaal overige vergoedingen	€ 1.897,05	€ 20.805,25	€ 441,13	€ 9.273,57

* Het bedrag dat in de kolom declaratie wordt getoond bij de heer Van Os, betreft deels dienstreizen gemaakt ten behoeve van een voor NHTV uitgevoerde externe adviesrol. Vanuit deze adviesrol zijn tevens opbrengsten gegenereerd door de heer Van Os welke ten goede komen aan NHTV.

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.

9.2 Bezoldiging van de Raad van Toezicht

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is gelijk gebleven ten opzichte van het verslagjaar 2016. De bezoldiging bevindt zich onder de norm zoals gesteld in de WNT II. De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht was in het verslagjaar € 65. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Over de bezoldiging is daarnaast een bedrag aan btw betaald van € 14. Indien van toepassing, is er premie sociale verzekeringen afgedragen voor een totaalbedrag van € 1. Ook is een totale reiskostenvergoeding verstrekt van € 2.

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 2017 en 2016

Bedragen x € 1	Mevrouw drs E. Lemkes-Straver	De heer C.J. Vrolijk RAMGA	De heer L.L.G.M.van Wees MBA MBT ¹	De heer P. van Grinsven	De heer E. van Lambaart	De heer Prof. Dr P.R.J. Simons	De heer F. van Steenis
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid		
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.
Individueel WNT2-maximum	22.950	15.300	15.300	15.300	15.300		
Bezoldiging							
Beloning	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000		
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-		
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-		
Subtotaal	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000		
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-		
Totaal bezoldiging	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016							
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/12 - 31/12	1/9 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2016							
Beloning	12.000	12.000	12.000	1.000	4.000	12.000	16.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2016	12.000	12.000	12.000	1.000	4.000	12.000	16.000
Individueel WNT-maximum 2016	15.200	15.200	15.200	1291	5081	15.200	22.800

¹ Voor dit lid van de Raad van toezicht heeft afdracht van loonbelasting, premies volksverzekeringen en premie ZVW plaatsgevonden op grond van gewijzigde wetgeving hebben deze leden van de Raad van toezicht gekozen voor de optie van 'Opting-in'. In 2017 was € 595,18 aan werkgeverslasten verschuldigd.

9.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat NHTV Breda in 2017 en 2016 geen overige functionarissen in dienst heeft gehad waarvan de bezoldiging uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen.

10. Ondertekening van de jaarrekening

Breda, 16 mei 2018

College van Bestuur:

N.G.M. van Os

E.M. Minnemann

11. 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.

De winsten staan ter vrije beschikking aan het bestuur.

Controle verklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van NHTV Internationale Hogeschool Breda

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van NHTV Internationale Hogeschool Breda te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van NHTV Internationale Hogeschool Breda op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- (1) de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- (2) de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017; en
- (3) de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van NHTV Internationale Hogeschool Breda zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 16 mei 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Bijlage 1 Opleidingen

hbo-bacheloropleidingen

34436 Facility Management
39271 Functiegerichte bachelor toerisme en recreatie
30036 Creative Media and Game Technologies
34411 Hotel Management
34410 Hoger toeristisch en recreatief onderwijs
34336 Logistiek en economie
34390 Logistics Engineering
34952 Media en Entertainment Management
39280 Built Environment
30003 Leisure Management

wo-bacheloropleidingen

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

associate degree

80009 Functiegericht toerisme en recreatie

hbo-masteropleidingen

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

wo-masteropleiding

60078 Leisure Studies

Bijlage 2 Bestuur en management NHTV per 31 december 2017

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
	ir. Menno Slijboom
Academie voor toerisme	
<i>directeur</i>	drs. Jos van der Sterren
<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 MCM
<i>MT-leden</i>	Bruce Hancock MA
	dr. Josephine Lappia
	Frans van Rompaey bc
Academy for Leisure	
<i>directeur</i>	drs. Arend Hardorff
<i>MT-leden</i>	drs. Margreet Toonen MA
	Guido Aerts
	drs. Peter van der Aalst
	mr. Mario Dubbelman
	drs. Ewout Sanders
Academy of Hotel and Facility Management	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga MCM
<i>MT-leden</i>	Wil Gooskens MCR
	Simen Kooi MDM
	ir. Anne van Delft MBA
	Peter Beuving
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	Bram Suithoff
Mediatheek	Annuska Graver
HRM	Teun van Beusekom MSc

Bijlage 3. Personele kengetallen

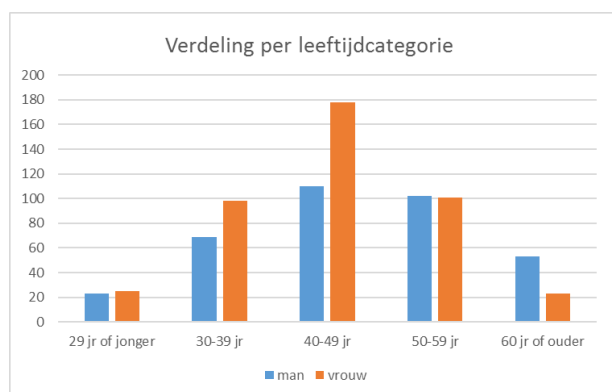
Tabel 1: Doorstroom per functiecategorie

van / naar	Doorstroom naar ander(e) functie(niveau)				
	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT
P-OP	8	1	0	0	0
P-OBP	2	4	0	1	0
P-MT	2	0	0	0	0
B-OBP	0	1	0	19	0
M-MT	1	0	0	0	0
Totaal	13	6	0	20	0

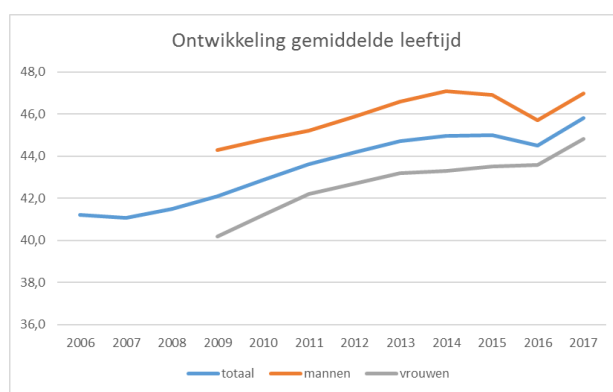
Tabel 2: Doorstroom academie-dienst

van / naar	Doorstroom naar ander organisatieonderdeel	
	Academie	Dienst*
Academie	2	3
Dienst	3	5
Totaal	5	8

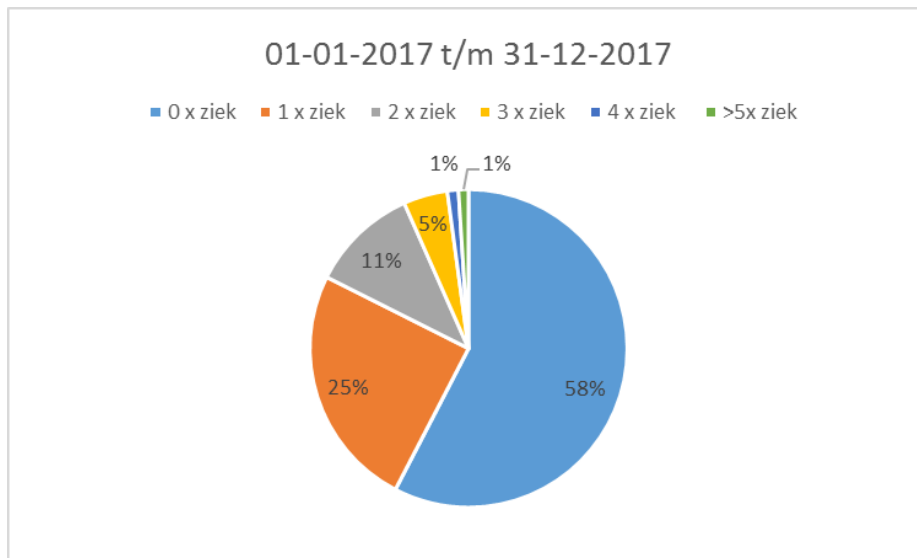
Grafiek 1: Verdeling per leeftijdscategorie



Grafiek 2: Ontwikkeling gemiddelde leeftijd



Grafiek 3: Verzuim weergegeven per het aantal verzuimmeldingen



*Tabel 4:
Functiegebouw
NHTV inclusief*

bezetting

* inclusief docent 14 niet organiek	780	626,1
** Niet opgenomen in functiegebouw: voorzitter CvB en Lid CvB. Verschil hierdoor t.o.v. aantallen in jaarverslag 2 personen en 2,0 fte's.	782	628,1

Bijlage 4 Overzicht publicaties NHTV in 2017

Type	Publication category	Total (without duplicates)
Contribution to journal - Article	Scientific	41
	Professional	58
Contribution to journal - Book/Film/Article review	Professional	1
Contribution to Book/Report types - Chapter	Scientific	22
	Professional	18
Contribution to Book/Report types - Entry for encyclopedia/dictionary	Scientific	1
Contribution to Book/Report types - Conference contribution	Scientific	12
Contribution to conference types - Paper	Other research output	103
Contribution to conference types - Poster	Other research output	5
Contribution to conference types - Abstract	Other research output	13
Book/Report types - Book	Scientific	4
	Professional	2
Book/Report types - Book editing	Scientific	1
Book/Report types - Report	Professional	14
	Popular	2
Non-textual form types - Game	Other research output	6
Non-textual form types - Data set/Database	Other research output	1
Non-textual form types - Digital or Visual Products	Other research output	42
Non-textual form types - Web publication/site	Other research output	2
Types of Thesis - Doctoral Thesis	Scientific	3
Total	-	351

Bijlage 5 Overzicht Raad van Toezicht per 31 december 2017

naam, leeftijd en aandachtsgebied	benoemings-termijn	functie Raad van Toezicht en commissies	functie	overige nevenfuncties
mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver (Elies), 60 jaar Public Affairs	01-12-2014 tot 01-12-2018 verlenging mogelijk	voorzitter Raad van Toezicht voorzitter Remuneratiecommissie	ZLTO, <i>algemeen directeur</i>	- Stichting Ondernemerslift+, <i>bestuurslid</i> - Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen, <i>directeur</i> - BLSF (Brabant Life Sciences Seed Fund), <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Flight Forum BV, <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Philharmonie Zuid Nederland, <i>lid Raad van Toezicht</i> - VIAS (Vereniging voor Informatici Agrarische Sector), <i>voorzitter</i> - Nationale Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek (NRPO-SIA), <i>bestuurslid</i>
de heer C.J. Vrolijk MGA (Kees), 61 jaar bedrijfsvoering: financiën	01-05-2011 tot 01-05-2019 laatste termijn	vicevoorzitter Raad van Toezicht lid Remuneratiecommissie voorzitter Auditcommissie voorzitter ad-hoc Commissie Bouw	<i>adviseur en toezichthouder van verschillende bedrijven en instellingen</i>	- NRV Holiday, <i>lid Raad van Commissarissen</i> - C4C Holding BV, <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Nationale Vereniging De Zonnebloem, <i>lid Auditcommissie</i> - HaagWonen te Den Haag, <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Zorgservice XL BV te Delfgauw, <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Stichting Apotheek Haagse Ziekenhuizen te Den Haag, <i>voorzitter Raad van Toezicht</i> - Movisie te Utrecht, <i>lid Raad van Toezicht</i>
de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (Lucas), 58 jaar bedrijfsvoering: HRM	01-07-2011 tot 01-07-2019 laatste termijn	lid Raad van Toezicht lid Remuneratiecommissie voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Universiteit van Amsterdam, <i>directeur P&O</i>	- Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid en Organisatie Ontwikkeling (NVP), <i>bestuurslid</i> - European Association for People Management (EAPM), <i>vice-president</i> - VNONCW West Metropool Amsterdam, <i>bestuurslid en voorzitter adviesraad Human Capital Netwerk</i> - Koninklijke Industriële Grote Club Amsterdam, <i>bestuurslid Human Capital Tafel</i> - Foundation Dutch Connected, <i>bestuurslid</i> - Foundation Servant Leadership, <i>lid Adviescommissie</i> - Stichting Tijdschrift voor HRM, <i>voorzitter</i>
de heer E. van Lambaart (Erwin), 54 jaar strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)	01-09-2016 tot 01-09-2020 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht lid Auditcommissie lid ad-hoc Commissie Bouw	Holland Casino, <i>bestuursvoorzitter</i>	- Raad voor Cultuur, <i>lid</i> - Tentoo Holding, <i>voorzitter Raad van Advies</i> - Amsterdam Diner Foundation (DGO), <i>bestuurslid</i>
de heer P.C.J. van Grinsven MA (Peter), 41 jaar primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	01-12-2016 tot 01-12-2020 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht lid Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Royal Schiphol Group, <i>directeur Corporate Development</i>	- Leids Universiteits Fonds, <i>lid Algemeen Bestuur</i>

Bijlage 6 Nevenfuncties leden College van Bestuur NHTV per 31 december 2017

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

functie: NHTV, voorzitter College van Bestuur

nevenfuncties:

- > Lysias Advies BV, *voorzitter Raad van Commissarissen*
- > Energie Beheer Nederland NV, *voorzitter Raad van Commissarissen*
- > Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis Tilburg, *lid Raad van Toezicht*

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

functie: NHTV, lid College van Bestuur

nevenfuncties:

- > Platform 'Betrokken ondernemers, samen voor Breda', *lid Raad van Advies*
- > Stichting BreedSaam, Coöperatie huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda, *lid Raad van Commissarissen*
- > Taskforce Logistieke Agenda Brabant, *lid*

NHTV

Postbus 3917

4800 DX Breda

T +31-76-533 22 03

F +31-76-533 22 05

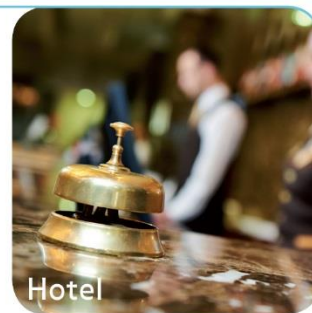
www.nhtv.nl



Games



Media



Hotel



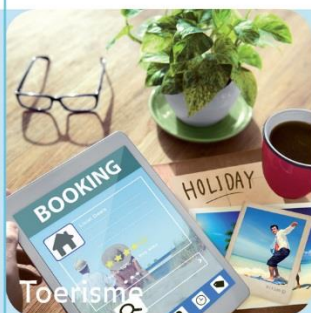
Facility



Logistiek



Built Environment



Toerisme



Leisure & Events



Locatie
Mgr. Hopmansstraat



Locatie
Sibeliusslaan



Locatie
Claudius Prinsenlaan



Locatie
Archimedesstraat