

Jaarverslag 2014

mei 2015

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Raad van Toezicht	7
1.1 Verslag van de Raad van Toezicht	7
1.2 Samenstelling	7
1.3 Bijeenkomsten	7
1.4 Onderwerpen	8
1.5 Kerncommissies	9
1.6 Bezoldiging van de Raad van Toezicht	11
2. Bestuursverslag NHTV	13
2.1 Strategisch plan	15
2.2 Profilering en positionering	15
2.3 Internationalisering	16
2.4 Samenwerking in hoger onderwijs Nederland	17
3. Onderwijs	19
3.1 Portfolio	19
3.2 Onderwijsvisie	19
3.3 Keuzeprogramma's	19
3.4 E-learning	20
3.5 Curricula	20
3.6 Studiesucces	21
3.7 Kwaliteit/excellentie	22
3.8 Executie onderwijs	22
4. Kennisontwikkeling	24
4.1 Kwaliteit	24
4.2 Onderzoeksprojecten	24
4.3 Zwaartepuntvorming	25
4.4 Maatschappelijke verankering	26
4.5 Valorisatie	27
5. Organisatie en bestuur	29
5.1 Wijzigingen in de organisatie	29
5.2 Good governance	29
5.3 Risicomanagement	31
5.4 College van Bestuur	31
6. Verslag van het College van Bestuur over medezeggenschap	33
6.1 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO)	35
7. Studenten	36
7.1 Beleid	36
7.2 Werving	36
7.3 Instroom	36
7.4 Aantallen studenten en graden	36
7.5 Begeleiding door studentdecanen	37
7.6 NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep	37

8. Bedrijfsvoering	40
8.1 Human Resource Management	40
8.2 Kengetallen personeel	41
8.3 Huisvesting en facilitaire zaken	49
8.4 Informatiemanagement en ICT	50
9. Financiën	51
9.1 Financieel beleid	51
9.2 Resultaat 2014	51
9.3 Ontwikkeling van de balans	54
9.4 Kengetallen	56
9.5 Investeringsbeleid	58
9.6 Toekomstige huisvesting	58
9.7 Treasurybeleid	58
9.8 Helderheid	59
9.9 Begroting 2015	61
9.10 Toekomstparagraaf	61
10. NHTV Business BV	66
11. Jaarrekening 2014	67
11.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2014	68
11.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2014	69
11.3 Kasstroomoverzicht over 2014	70
11.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	71
11.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	72
11.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	74
11.7 Toelichting op de balans per 31 december 2014	76
11.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing	84
11.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	84
11.10 Toelichting op de staat van baten en lasten 2014	85
12. Enkelvoudige jaarrekening 2014	91
12.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2014	92
12.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014	93
12.3 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	93
13. Controleverklaring	99
Bijlage 1 Opleidingen	102
Bijlage 2 Algemene gegevens NHTV per 31 december 2014	103
Bijlage 3 NHTV-werkveldcommissies	104
Bijlage 4 Tabellen en grafieken personele kengetallen	106
Bijlage 5 Rooster van aftreden Raad van Toezicht per 31 december 2014	110
Bijlage 6 Overzicht functie en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht per 31 december 2014	111
Bijlage 7 Nevenfuncties leden College van Bestuur NHTV per 31 december	112
Bijlage 8 Prestatieafspraken – totaaloverzicht	113

Voorwoord

In dit jaarverslag legt het College van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid, de resultaten en het financiële beheer in 2014.

NHTV heeft als gespecialiseerde hogeronderwijsinstelling met hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs een duidelijk profiel. Dit profiel is in 2014 verder versterkt door uitbreiding van het aanbod met een honoursprogramma, vwo-trajecten en masteropleidingen waaronder de wo-masteropleiding Leisure Studies die met ingang van 1 september is gestart.

In het strategisch plan 2013-2017, Knowledge@work, is vastgelegd dat we NHTV willen doorontwikkelen tot een ondernemende en business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling, die op basis van de hoge kwaliteit van onderwijs en kennisontwikkeling wordt beschouwd als een internationaal gerenommeerde kennisinstelling. In 2014 is daar met volle inzet aan gewerkt. Er zijn inmiddels mooie resultaten geboekt, bijvoorbeeld de bekostiging van twee professionele masteropleidingen: Media Innovation en Game Technology.

Het verslagjaar beschouwen we als een oogstjaar waar we trots op zijn. In de eerste plaats is NHTV door de Keuzegids HBO uitgeroepen tot beste grote hogeschool van Nederland. Deze waardering, die enerzijds is gebaseerd op het oordeel van studenten en anderzijds op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijs, zien we als het resultaat van de jarenlange investering in de kwaliteit van het onderwijs en het studieklimaat binnen NHTV. Bovendien zijn ook nog eens de opleidingen Game Architecture and Design, Facility Management en Hoger Hotelonderwijs tot topopleiding benoemd. Naast deze waardering scoort NHTV, net als vorig jaar, landelijk ook het hoogst onder de grote en middelgrote hogescholen waar het gaat om de wijze waarop we studenten met een functiebeperking in staat stellen om te studeren.

Deze mooie resultaten zijn in de eerste plaats tot stand gekomen door de inzet en motivatie van de medewerkers. Daar zijn we trots op en daarvoor bedanken we onze medewerkers. We werken allen dagelijks in een ambitieuze, internationale werkomgeving waarin we elkaar stimuleren om tot deze inspirerende onderwijs- en onderzoekprestaties te komen. De plannen voor de ontwikkeling van de NHTV Campus, die in het afgelopen jaar concreet vorm hebben gekregen, dragen daar nog eens extra aan bij.

Het verslagjaar kende niet alleen hoogtepunten. Afgelopen jaar zijn twee medewerkers overleden. Tienke Wapstra, docent bij de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit, overleed na een kort ziekbed en Esther de Waal, medewerker bij de Academy of Hotel and Facility Management, is verongelukt bij de vliegtuigramp met de MH17. Binnen NHTV en in beide academies heeft dit veel impact gehad. Ook het overlijden van vier van onze studenten heeft binnen de instelling veel verdriet veroorzaakt. NHTV besteedt veel aandacht aan deze verdrietige gebeurtenissen en dit wordt door zowel familie als medestudenten erg op prijs gesteld.

Afgelopen jaar hebben de plannen met betrekking tot de NHTV Campus concreet vorm gekregen. In het verslagjaar is gebleken dat het klooster, waarvoor een voorlopig koopcontract is gesloten door NHTV, later wordt opgeleverd. Dit betekent dat de volledige campus naar verwachting in 2020 gereed zal zijn.

Het boekjaar is afgesloten met een positief exploitatieresultaat. Een groot deel van dit resultaat wordt, conform de begroting, gereserveerd voor de plannen voor het ontwikkelen van de NHTV Campus. Daarnaast zijn er ook voldoende middelen beschikbaar voor de accenten die zijn opgenomen in het strategisch plan tot 2017 en de gemaakte prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Het College van Bestuur dankt de Raad van Toezicht voor het vertrouwen en de samenwerking die wij afgelopen jaar hebben ervaren. Ook willen wij blijk geven van onze waardering voor de bijdragen die de leden van de werkveldcommissies, alumni, geëngageerden en gastsprekers hebben geleverd aan de resultaten over 2014.

Breda, mei 2015
College van Bestuur, Hein van Oorschot en Nico van Os

1. Raad van Toezicht

1.1 Verslag van de Raad van Toezicht

Met waardering kijkt de Raad van Toezicht terug op de behaalde resultaten tijdens het verslagjaar. In het bijzonder de verkiezing door de Keuzegids HBO tot beste grote hogeschool 2015, bekend gemaakt in het najaar, beschouwt de Raad van Toezicht als een kroon op het vele werk van de afgelopen jaren.

De Raad van Toezicht dankt alle NHTV-medewerkers die dit mogelijk hebben gemaakt voor hun enthousiasme, inzet en betrokkenheid. Ook bedankt de Raad van Toezicht het College van Bestuur voor de open en de plezierige samenwerking tijdens het verslagjaar.

1.2 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 eenmaal herbenoembaar. Het rooster van aftreden staat op de website van NHTV en is als bijlage 5 in dit verslag opgenomen.

De samenstelling van de Raad van Toezicht op 31 december is:

- > de heer F. van Steenis (voorzitter Raad van Bestuur, Nederlandse Staatsloterij), *voorzitter*;
- > de heer prof. dr. P.R.J. Simons (directeur/eigenaar Visie op leren), *vicevoorzitter vanaf 1 januari 2015*;
- > mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver, (algemeen directeur ZLTO), *lid*;
- > de heer C.J. Vrolijk RA MGA (adviseur en toezichthouder van verschillende bedrijven en instellingen), *lid*;
- > de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (Vice President Human Resources Commercial KLM), *lid*.

Het overzicht van de (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht staat vermeld op de website van NHTV en is als bijlage 7 in dit verslag opgenomen.

In de decembervergadering is afscheid genomen van mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman (voormalig-lid Tweede Kamer en voormalig-wethouder van de gemeenten Breda en Tilburg). Ze heeft gedurende twaalf jaar deel van de Raad van Toezicht uitgemaakt, waarvan een groot aantal jaren als vicevoorzitter. Per 1 december is mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver toegetreden tot de Raad van Toezicht.

1.3 Bijeenkomsten

De Raad van Toezicht kwam vijfmaal in een gemeenschappelijke vergadering met het College van Bestuur bijeen.

Op 20 februari en 9 oktober is er formeel overleg geweest tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad waarbij het College van Bestuur deels aanwezig was. Hierbij is onder andere gesproken over de onderwijsvisie en de organisatie van de academies. De heer Van Wees heeft namens de Raad van Toezicht als toehoorder de bijeenkomst van de Medezeggenschapsraad op 1 juli bijgewoond. De Raad van Toezicht waardeert het directe contact met de Medezeggenschapsraad.

Aansluitend aan de vergadering van 20 mei is door de Raad van Toezicht en het management van NHTV (College van Bestuur en academiedirecteuren) gesproken met een groot aantal stakeholders over de positionering van NHTV, conform hetgeen in het strategisch plan 2013-2017 is vastgelegd. Later in het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht een notitie van het College van Bestuur op basis van deze discussie besproken.

1.4 Onderwerpen

Bestuursagenda 2014/2015

De bestuursagenda voor 2014 is in het voorjaar vastgesteld. In de laatste vergadering van 2014 is de bestuursagenda voor 2015 vastgesteld. Hierin staan de belangrijkste doelstellingen en de te behalen resultaten voor 2015.

Ontwikkeling van toezicht

De rolverdeling tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is tijdens het verslagjaar niet gewijzigd ten opzichte van het in 2012 vastgestelde Toezichtkader. De profielschets van de leden van de Raad van Toezicht, de werkwijze, de omvang en de samenstelling van de Raad zijn opnieuw vastgesteld.

Tijdens het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht het gewijzigde Bestuurs- en beheersreglement en de geactualiseerde reglementen voor de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie goedgekeurd. Daarmee zijn alle reglementen van de Raad van Toezicht die betrekking hebben op Governance geactualiseerd.

Code Goed Bestuur HBO

De nieuwe Code Goed Bestuur HBO is tijdens het verslagjaar door de Vereniging Hogescholen vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat deze Code goed aansluit bij de praktijk binnen NHTV en heeft besloten deze Code overwegend te volgen. Op enkele punten zal NHTV de nieuwe code niet volgen. Daar waar dat niet zo is, is ook in dit jaarverslag toegelicht.

NHTV-strategie 2013-2017

Meermalen heeft de Raad van Toezicht met het College van Bestuur gesproken over de voortgang van de projecten in het kader van de strategie voor de komende periode.

Onderwijs en kennisontwikkeling

De Raad van Toezicht heeft zich laten informeren over de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en kennisontwikkeling en de stand van zaken van de verschillende accreditatietrajecten op beide terreinen. De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de nieuwe onderwijsvisie en vraagt bij de implementatie aandacht voor de verbindingen met onderzoek en het toenemende belang van toetsing.

Jaarverslag 2013

In mei heeft de Raad van Toezicht, gelet op het positieve advies van de Auditcommissie, goedkeuring verleend aan het jaarverslag 2013. De Auditcommissie heeft met de accountant het jaarverslag inclusief de meerjarenprognose besproken. De Raad van Toezicht heeft concluderend vastgesteld dat NHTV er financieel goed voor staat. De kengetallen ten aanzien van solvabiliteit en liquiditeit zijn goed, maar gezien de komende voorzieningen, niet bovenmatig. De Raad van Toezicht bevestigde de conclusie van de accountant dat NHTV adequaat is bestuurd tijdens het verslagjaar.

Begroting NHTV 2015

In december heeft de Raad van Toezicht, conform het advies van de Auditcommissie, de begroting 2015 goedgekeurd.

Huisvesting

De Raad van Toezicht heeft tijdens het verslagjaar intensief met het College van Bestuur gesproken over de huisvestingsplannen. De ad hoc Commissie Bouw is in het voortraject zoveel mogelijk betrokken bij de voorbereidingen van de beraadslagingen en de besluitvorming. De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van het document 'De campus, onze gezamenlijke trots' dat vervolgens is uitgewerkt tot een Masterplan waarin alle vijf academies worden gehuisvest op de campus. De financiële consequenties van die keuzes zijn uitvoerig door de Raad besproken en gekwalificeerd als verantwoord en haalbaar.

De Raad heeft uitvoerig de vertraging van de oorspronkelijke planning, door het later vrijkomen van het klooster (nu in mei 2017), besproken. De vertraging wordt voornamelijk veroorzaakt door de latere nieuwbouw/verhuizing van De Leystroom. Dit was voor de Raad van Toezicht aanleiding het College van Bestuur te vragen om alle eerder gepasseerde alternatieven voor nieuwbouw nogmaals te bespreken. Uiteindelijk is de Raad gebleken dat vasthouden aan de oorspronkelijke plannen de verstandigste keus is, gelet op de eerder gemaakte strategische keuzes, het tijdpad en de

beschikbaarheid van de financiën. In het najaar heeft de Raad kennisgenomen van de gedegen aanpak rondom de voorselectie van vijf architectenteams die een plan van aanpak mogen uitwerken voor het ontwerp van de NHTV Campus.

Holding NHTV Business BV

De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de ontwikkelingen inzake de Holding. Door de Raad is nadrukkelijk aangegeven geen publieke middelen structureel voor de Holding in te zetten. De Raad is in kennis gesteld van een aantal initiatieven waaronder de start van Atlantis BV en de start van de incubator, mede mogelijk gemaakt door een substantiële bijdrage van de gemeente Breda.

Accountant

De Raad van Toezicht heeft, conform het advies van de Auditcommissie, PwC benoemd tot accountant voor het boekjaar 2014.

Risicomanagement

In de decembervergadering is door de Raad van Toezicht onder leiding van Ernst & Young een workshop risicomanagement gehouden. De resultaten zijn vrijwel in lijn met de prioriteiten zoals de Raad en het College van Bestuur die ook al voorzagen in hun eigen agendering.

Overige thema's

Daarnaast liet de Raad van Toezicht zich door het College van Bestuur informeren over:

- > de rankings van NHTV en de afzonderlijke opleidingen in de Keuzegids en Elsevier;
- > het plan van aanpak ten aanzien van de ontwikkeling van geïntegreerde managementinformatie en het gebruik daarvan als planningsinstrument (dashboard);
- > de voortgang van het alumnibeleid;
- > de plannen inzake executive education, waarvan een eerste plan van aanpak besproken is in de Raad;
- > de inrichting van de managementteams en de onderlinge samenwerking tussen academies;
- > de resultaten van de Reviewcommissie en de positieve reactie van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) daarop.

1.5 Kerncommissies

De Raad van Toezicht kende aan het einde van het verslagjaar drie kerncommissies en één ad hoc commissie. Deze commissies bereiden besluiten inhoudelijk voor, zodat de raad haar werk efficiënter kan verrichten.

Auditcommissie

De Auditcommissie richt zich op de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, op de financiën en de naleving van aanbevelingen van de externe accountant en de interne controllers. Op deelterreinen brengt de Auditcommissie advies uit aan de Raad van Toezicht.

De samenstelling van de Auditcommissie op 31 december is:

- > de heer C.J. Vrolijk RA MGA, *voorzitter*;
- > de heer prof. dr. P.R.J. Simons, *lid*.

Met ingang van 1 januari 2015 vervangt mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver de heer prof. dr. P.R.J. Simons als lid van deze commissie.

Tijdens het verslagjaar is de commissie driemaal bijeen geweest, in het bijzijn van het lid College van Bestuur met de portefeuille financiën en het hoofd Control, Finance and Administrations (CFA). De commissie is naar tevredenheid voorzien van managementinformatie inclusief analyse, de financiële ontwikkelingen richting het nieuwe jaar en de financiële impact van de prestatieafspraken.

Door de Auditcommissie is gesproken over het jaarverslag 2013. In het bijzonder heeft de commissie stilgestaan bij het dekkend houden van de exploitatie in de toekomst in relatie tot het gespaarde deel voor de toekomstige huisvesting. Aan de hand van de ontvangen informatie concludeert de commissie dat de solvabiliteit goed is (mede veroorzaakt door de bestemmingsreserve huisvesting) en boven de norm ligt van het ministerie van OCW, ook de liquiditeitspositie is goed.

In november is door de commissie gesproken over de begroting 2015. De commissie heeft nadere toelichting ontvangen over het verloop van de te verwachten beschikbare middelen 2015. Ook is de

geactualiseerde meerjarenprognose in de commissie besproken. In dit kader heeft de commissie geconstateerd dat er sprake is van positievere budgetontwikkelingen. De Auditcommissie adviseerde de Raad van Toezicht positief over de begroting 2015.

Remuneratiecommissie

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

- > de selectiecriteria en benoemingsprocedure van de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur;
- > de profielschets van de leden van de Raad van Toezicht;
- > het te voeren bezoldigingsbeleid;
- > de bezoldiging van de individuele leden van het College van Bestuur.

De samenstelling van de Remuneratiecommissie op 31 december is:

- > de heer F. van Steenis, *voorzitter*;
- > de heer prof. dr. P.R.J. Simons, *lid*;
- > de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT, *lid*.

Tijdens het verslagjaar is de commissie eenmaal regulier bijeen geweest. Na een intern overleg van de commissie heeft een gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van het College van Bestuur, gevolgd door een gesprek met het voltallige College van Bestuur. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen en de evaluatie door de leden van het College van Bestuur.

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- > de samenwerking binnen en het functioneren van het College van Bestuur;
- > de uitvoering van de verschillende activiteiten in het kader van het strategisch plan;
- > de verhouding met de Raad van Toezicht en het belang van risk en compliance in het kader van good governance en de bijbehorende control systemen.

Er is door de commissie waardering uitgesproken voor de door NHTV bereikte resultaten.

Voor 2015 zijn afspraken met het College van Bestuur gemaakt in lijn met de doelstellingen en opbrengsten zoals geformuleerd in de bestuursagenda 2015.

Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie

De Commissie onderwijs, onderzoek en valorisatie adviseert de Raad van Toezicht en houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs/onderzoek en valorisatie.

De samenstelling van de Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie op 31 december is:

- > de heer prof. dr. P.R.J. Simons, *voorzitter*;
- > de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT, *lid*.

Tijdens het verslagjaar is de commissie vijfmaal bijeen geweest, in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie en het hoofd van de dienst Strategie, Education, Research (SER). De commissie heeft zich laten informeren over de ontwikkeling van de onderwijsvisie en de voortgang van de verschillende aanvragen voor opleidingen en/of accreditatie in het kader van de strategische onderwijsagenda. De commissie heeft geconstateerd dat de agenda voor 2014 vrijwel volledig is gerealiseerd.

De commissie is door het College van Bestuur geïnformeerd over de achtergrond van de rankings van NHTV in de NSE, Elsevier en de Keuzegids.

Daarnaast liet de commissie zich door het College van Bestuur informeren over:

- > de stand van zaken ten aanzien van de onderwijsaccreditaties en clusteraccreditaties;
- > de stand van zaken ten aanzien van de invoering van titulatuur;
- > de resultaten van de Reviewcommissie;
- > de stand van zaken inzake e-learning;
- > de ontwikkeling van minoren en honourtrajecten;
- > de voortgang van de implementatie van de aanbevelingen vanuit de VKO evaluatie, onder andere focus in onderzoek, kwaliteitsbeleid en positie lectoren.

Ad hoc Commissie Bouw

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

De samenstelling van de ad hoc Commissie Bouw is op 31 december:

> de heer C.J. Vrolijk RA MGA, *voorzitter*;

Met ingang van 1 januari 2015 vervangt mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver, mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman als lid van deze commissie. Mevrouw Van Blerck-Woerdman was t/m 16 december lid van de ad hoc Commissie Bouw.

Tijdens het verslagjaar is de commissie viermaal bijeen geweest, in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur met de portefeuille huisvesting en de heer P. Timmermans, partner/directeur Brinkgroep. De commissie heeft mevrouw T. van Sambeek MEM, MFM, projectleider NHTV Campus, als adviseur.

De commissie is intensief betrokken geweest bij de ontwikkeling van de huisvesting op locatie Mgr. Hopmansstraat in de vorm van de NHTV Campus. Ook heeft de Commissie geadviseerd in het bijstellen van de plannen zodat alle vijf academies op de nieuwe campus kunnen worden gehuisvest. De financiële gevolgen zijn besproken en er is geconcludeerd dat de plannen haalbaar zijn.

De commissie heeft meerdere keren uitvoerig stilgestaan bij de gevolgen van de vertraagde oplevering van het klooster. Er is gesproken over mogelijke alternatieven en gedeeltelijke schadeloosstelling van NHTV. De commissie heeft de gedane voorstellen met een positief advies in de Raad van Toezicht gebracht.

De commissie is in een adviesrol betrokken bij de selectie van de campus ontwerpteams. Ze vraagt aandacht van het College van Bestuur voor voldoende projectondersteuning bij het managen van dergelijke complexe nieuwbouwplannen naast de reguliere bedrijfsvoering.

1.6 Bezoldiging van de Raad van Toezicht

Hoewel de Wet Normering Topinkomens (WNT) ruimte biedt voor verhoging van de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is niet voor de maximale, maar voor een beperktere verhoging gekozen. Op basis van een inventarisatie van de keuzes binnen andere raden van toezicht van hogescholen is besloten om met ingang van 1 januari 2014 de vergoedingen beperkt te verhogen.

De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht was in het verslagjaar € 56.826,72 (vergoeding inclusief werkgeverslasten). Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. De totale reiskostenvergoeding was € 1.580,05.

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.

Jaar: 2014	Tijdvak	Rol in de RvT			Bruto jaarsalaris	Reiskosten- vergoeding	Belastbare onkosten- vergoeding	BTW	Werkgevers- lasten	Voorzieningen t/v beloning betaalbaar op termijn	Totaal
		Voorzitter	Commissie	Lid							
De heer F. van Steenis	01-01-'14 t/m 31-12-'14	x			€ 12.000,00	€ 49,40	€ -	€ 2.520,00	€ -	€ -	€ 14.569,40
De heer C.J. Vrolijk RA MGA	01-01-'14 t/m 31-12-'14		x	x	€ 8.000,00	€ 354,33	€ -	€ 1.680,00	€ -	€ -	€ 10.034,33
Mevrouw Mr A.M. van Blerck-Woerdman ¹	01-01-'14 t/m 31-12-'14		x	x	€ 8.000,00	€ 113,70	€ -	€ 1.680,00	€ 600,00	€ -	€ 10.393,70
de heer L.L.G.M. van Wees MBA MBT ¹	01-01-'14 t/m 31-12-'14		x	x	€ 8.000,00	€ 259,62	€ -	€ 1.680,00	€ 600,00	€ -	€ 10.539,62
de heer Prof. Dr P.R.J. Simons	01-01-'14 t/m 31-12-'14		x	x	€ 8.000,00	€ 803,00	€ -	€ 1.680,00	€ -	€ -	€ 10.483,00
Mevrouw drs E. Lemkes-Straver	01-12-'14 t/m 31-12-'14			x	€ 666,67	€ -	€ -	€ 140,00	€ -	€ -	€ 806,67
					€ 44.666,67	€ 1.580,05	€ -	€ 9.380,00	€ 1.200,00	€ -	€ 56.826,72

¹ Voor deze leden van de Raad van toezicht heeft afdracht van loonbelasting, premies volksverzekeringen en premie ZVW plaatsgevonden op grond van het feit dat zij niet beschikken over een Verklaring Arbeids Relaties Winst Uit Onderneming (VAR WUO) danwel Directeur Groot Aandeelhouder (VAR DGA).

Bestuursverslag

2. Instellingsbeleid

2.1 Strategisch plan

2014 was een succesvol jaar voor NHTV met als hoogtepunt de verkiezing door de Keuzegids HBO tot beste grote hogeschool van Nederland in oktober jl. Dit is het resultaat van jarenlange inzet op kwaliteit en het creëren van een inspirerende studieomgeving waarin studenten zich thuis voelen, hun talenten kunnen ontplooien, ondernemend kunnen zijn en zich ontwikkelen tot professional.

2014 was het tweede (en eerste volle) uitvoeringsjaar van het strategisch plan 2013-2017 'Knowledge@work'. Onderdeel van het strategisch plan zijn de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur, Wetenschap (OCW). Dit bestuursverslag bevat ook de voortgangsrapportage over de prestatieafspraken.

In het strategisch plan 2013-2017 is de strategische doelstelling voor de komende jaren vastgelegd: NHTV door te ontwikkelen tot een ondernemende en business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling die op basis van de hoge kwaliteit van onderwijs en kennisontwikkeling wordt beschouwd als internationaal gerenommeerde kennisinstelling. De missie van NHTV is daarbij leidend: *NHTV wil betekenisvol zijn. Daarom leiden we onze studenten op in een internationale studie- en werkomgeving tot nieuwsgierige, verantwoordelijke en ondernemende professionals die gekwalificeerd zijn voor de globaliserende arbeidsmarkt. In het praktijkgericht en toegepast wetenschappelijk onderzoek richten we ons op actuele en uitdagende vragen die gerelateerd zijn aan de ontwikkelingen in de kennisdomeinen. We willen studenten en medewerkers inspireren hun talenten optimaal te ontwikkelen en te benutten om de beroepspraktijk van innovatieve antwoorden te voorzien.*

Het strategisch plan omvat veertig activiteiten die de kern vormen voor de realisatie van dit plan. Vrijwel alle activiteiten zijn inmiddels in uitvoering genomen. Jaarlijks worden de prioriteiten vastgesteld die als bestuurlijke speerpunten in de bestuursagenda worden vastgelegd. Dat is ook gebeurd in de bestuursagenda 2015, die vervolgens door de Raad van Toezicht is goedgekeurd.

Prestatieafspraken

Voor de prestatieafspraken die eind 2012 met het ministerie van OCW zijn gemaakt, is per academie en/of opleiding in beeld gebracht welke bijdrage aan de realisatie van die afspraak wordt geleverd. De te leveren prestatie is vastgelegd in het managementcontract van de betreffende academie of dienst. De realisatie van de prestatieafspraken wordt scherp gemonitord en besproken binnen de planning & control cyclus. In bijlage 8 is een overzicht opgenomen van de voortgang van de realisatie van de prestatieafspraken. Afgelopen jaar heeft de Reviewcommissie een midterm review uitgevoerd, die succesvol is verlopen. De resultaten hiervan komen bij de betreffende onderdelen aan bod.

2.2 Profileren en positionering

Profileren

Als gespecialiseerde hogeronderwijsinstelling heeft NHTV een duidelijk profiel. NHTV biedt hoger beroepsonderwijs, maar ook wetenschappelijk onderwijs op die terreinen waarop elders in Nederland geen adequaat aanbod bestaat (toerisme en leisure). Het profiel is nog verder versterkt met uitbreiding van het aantal masteropleidingen, het honoursprogramma en de vwo-trajecten.

In het onderwijs wil NHTV studenten niet alleen domeinspecifieke kennis meegeven, maar ook relevante maatschappelijke kennis en vaardigheden. Voor NHTV zijn dit Imagineering, Cross-Cultural Understanding, Social Responsibility en Ondernemerschap. Deze thema's zijn of worden opgenomen in alle curricula en op de eerste twee thema's wordt ook geïnvesteerd in kennisontwikkeling. Social Responsibility krijgt de komende jaren een accent op Business Ethics. Op dit thema is een lector benoemd en is een lezingenserie onder de vlag van Studium Generale gestart.

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

NHTV verbindt kennisontwikkeling met de actuele vragen van het werkveld en vertaalt de ontwikkelde kennis vervolgens naar het onderwijs. De sterkere verbinding met bedrijven en instellingen heeft ook geleid tot de keuze om meer focus en massa aan te brengen in de kennisontwikkeling door op

instellingsniveau te kiezen voor onderzoeksthema's en zo te bouwen aan de reputatie. Het aanbrengen van deze focus is een veel weerbarstiger materie gebleken dan was voorzien en heeft in het verslagjaar nog geen concreet resultaat opgeleverd.

Positionering

Conform het strategisch plan is door de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gesproken over de positionering van NHTV en de naam van de instelling. Er is een bijeenkomst met stakeholders georganiseerd waar de positionering centraal stond. Op basis daarvan is een notitie opgesteld die is besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Er wordt ingezet op een positionering als zelfstandige en onderscheidende kwaliteitshogeschool met een sterke internationale reputatie. Begin 2015 zijn sessies met het personeel geagendeerd. In 2015 worden ook de consequenties in beeld gebracht en vindt besluitvorming plaats, ook over de naam.

2.3 Internationalisering

De activiteiten op het terrein van internationalisering hebben zich gericht op werving van internationale studenten, uitbreiding van de uitwisselingsmogelijkheden, versterking van het partnernetwerk en internationalisation@home.

Uitwisseling

In de tweede helft van 2013 is gestart met de uitbreiding van het aantal uitwisselingsplaatsen voor studenten en docenten, waarbij de nadruk is gelegd op de kwaliteit van het aanbod en de verhouding tussen vraag (onder studenten naar uitwisselingsplaatsen) en aanbod. Het aantal uitwisselingsmogelijkheden is fors toegenomen: met 69 nieuwe uitwisselingsplaatsen (groei van 32,5%) en 23 nieuwe partners (groei van 39%). Het aantal uitwisselingsmogelijkheden wordt vergroot in het licht van de prestatieafpraak waarin is vastgelegd dat per 31 december 2015 60% van de afgestudeerden minimaal 30 ECTS in het buitenland heeft behaald. Dit percentage is aan het einde van het verslagjaar 48%. De verwachting is dat dit percentage in 2015 zal toenemen maar dat mogelijk de prestatieafpraak niet ten volle wordt gerealiseerd. Desondanks is het College van Bestuur tevreden over de ontwikkelingen want er is ook een groep studenten die wel buitenlandervaring heeft opgedaan, maar met een omvang die kleiner is dan 30 ECTS.

Voorbeelden van nieuwe samenwerkingsovereenkomsten met onderwijsinstellingen in het buitenland in het kader van uitwisseling zijn:

- > University of Stavanger (Noorwegen) voor de Academie voor toerisme, Academy for Leisure en Academy of Hotel and Facility Management
- > London School of Public Relations (Indonesië) voor de Academy for Digital Entertainment
- > Vancouver Island University (Canada) voor de Academie voor toerisme, Academy for Leisure en Academy of Hotel and Facility Management
- > University of South Alabama (USA) voor de Academy for Leisure

Bredere samenwerking met buitenlandse partners

Naast uitwisselingsprogramma's voor studenten, ontwikkelen academies steeds bredere samenwerking met partnerinstellingen, bijvoorbeeld gezamenlijke colleges, projecten, conferenties, en onderzoek. Nieuwe samenwerkingsovereenkomsten daartoe zijn getekend met:

- > University of Sao Paulo (Brazilië) voor de Academy for Leisure (Imagineering)
- > Universidade Federal de Santa Catarina (Brazilië) voor de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit
- > The Multidimensional Tourism Institute (Finland) voor de Academie voor toerisme
- > Webschool Factory (Frankrijk) voor de Academy for Digital Entertainment
- > Trisakti School of Management (Indonesië) voor de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit
- > Nagasaki International University (Japan) voor de Academie voor toerisme, Academy for Leisure en Academy of Hotel and Facility Management
- > Instituto Politécnico de Leiria (Portugal) voor de Academy for Leisure
- > Sookmyung Women's University (Zuid Korea) voor de Academie voor toerisme, Academy for Leisure en Academy of Hotel and Facility Management
- > Centro Superior de Hostelería de Galicia (Spanje) voor de Academy of Hotel and Facility Management
- > University of Central Florida inzake de gezamenlijke afstudeerspecialisatie voor de Academie voor toerisme, Academy for Leisure en Academy of Hotel and Facility Management.

Een nieuwe ontwikkeling is de samenwerking met onderwijsinstellingen waarbij studenten een korte intensive course binnen NHTV volgen. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking met Webschool Factory in Frankrijk.

Er wordt steeds meer internationaal samengewerkt op het terrein van onderzoek. De samenwerking met de Universidade Federal de Pernambuco (Brazilië) is succesvol verlengd tot 2018 met een tweede subsidie vanuit het programma CAPES. In het kader van het laatste jaar van de eerste subsidie (2010-2014) is een vijftal onderzoekers bij NHTV te gast geweest.

In het kader van de Living Labs projecten (gecoördineerd door Nuffic) heeft een evaluatie plaatsgevonden van het succesvolle project in Indonesië met alle stakeholders vanuit beide landen en de Minister van Transport van Indonesië heeft een Memorandum of Understanding getekend met alle deelnemers, waaronder de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit. Tevens is NHTV betrokken geweest bij de voorbereidingsbijeenkomsten van een Living Lab tourism en hospitality in China en zal daarin participeren in samenwerking met Saxion Hogeschool, Stenden Hogeschool en Hogeschool Zuyd. Er wordt ook verkend of NHTV kan aansluiten bij het Living Lab biobased economy in Brazilië.

Academy for Leisure heeft de relatie met de World Leisure Organization (WLO) en met de afzonderlijke partners versterkt, onder andere door deelname aan het WLO-congres in Alabama (USA) en een werkbezoek aan Bilbao (Universidad de Deusto). Dit werkbezoek krijgt in 2015 een vervolg wanneer de burgemeester van Bilbao zijn stad zal presenteren op het congres Cities in Transition dat NHTV in maart 2015 organiseert. Universidad de Deusto is tevens de nieuwe zetel van de WLO.

NHTV wil samenwerken met bedrijven en instellingen op hotspots voor innovatie. Er is gekozen voor een pragmatische aanpak waarbij is uitgegaan van bestaande relaties met kennisinstellingen in landen met een sterk groeiende economie waar NHTV bovendien kennis zou kunnen toevoegen. Op basis hiervan zijn twee landen als hotspots geïdentificeerd en vastgelegd die voldoen aan de criteria, namelijk China en Brazilië waarbinnen vervolgens kansrijke regio's zijn geselecteerd. Voor beide hotspots wordt in 2015 een projectplan ontwikkeld.

De Academie voor toerisme heeft een verlenging van het UN WTO TedQual certificaat verkregen en het bijzonder kenmerk internationalisering van de NVAO is toegekend aan de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs.

Internationalisation@home

Er is besloten in de zomer van 2015 een summer school te organiseren voor NHTV-studenten en internationale studenten waarbij ook de samenwerking met internationale partners wordt versterkt. De summer school moet bijdragen aan de internationale reputatie van NHTV.

Voor het studiejaar 2014/2015 hebben zich 897 buitenlandse studenten ingeschreven. Dat is 11,5% van de totale studentenpopulatie. Hoewel het aantal buitenlandse studenten gelijk gebleven is aan dat in 2013, levert het procentueel een afname van een half procent op terwijl we streven naar 15% buitenlandse studenten in 2017. De diversiteit in de herkomst van de buitenlandse studenten blijft echter groot: 61 nationaliteiten werken samen binnen de hogeschool.

Inmiddels is 14,8% van de medewerkers van NHTV van buitenlandse herkomst. Onderdeel van het strategisch plan is een verder professionalisering van expat voorzieningen. Samen met de gemeente Breda, Avans Hogeschool en de International School Breda (po/vo) is een project gestart om activiteiten en diensten gezamenlijk vorm te geven en goed af te stemmen op de wensen van expats.

2.4 Samenwerking in hoger onderwijs Nederland

Periodiek voeren de instellingen voor hoger onderwijs in Breda op bestuurlijk niveau overleg met het gemeentebestuur. In dit overleg wordt zowel aandacht besteed aan Breda als studentenstad en andere student gerelateerde onderwerpen als aan de kennisinfrastructuur in de stad en in de regio.

NHTV werkt al jaren samen met HZ University of Applied Sciences op het domein van toerisme en wellness waarbij sprake is van gezamenlijke personele inzet (management, onderwijs en onderzoek).

Samen met Wageningen University biedt NHTV, als joint degree, de wo-bacheloropleiding Bachelor of Science Tourism aan. Met Tilburg University is overeengekomen dat bij voortzetting van de wo-masteropleiding Leisure Studies door NHTV, wordt samengewerkt ten aanzien van de borging van de wetenschappelijke verantwoordelijkheid onder andere doordat leerstoelhouders een dubbelaanstelling bij beide instellingen hebben. Daarnaast zijn Wageningen University, Rijksuniversiteit Groningen en Tilburg University betrokken bij CELTH, het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality waarvan NHTV penvoerder is.

In het Centre of Expertise Logistiek werkt NHTV samen met Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, Fontys Hogeschool Venlo, Hogeschool Windesheim en Hogeschool Arnhem Nijmegen. Iedere hogeschool is verantwoordelijk voor een regionaal Kennisdistributiecentrum.

3. Onderwijs

3.1 Portfolio

De onderwijsportfolio van NHTV omvat zowel hoger beroepsonderwijs als wetenschappelijk onderwijs in de vorm van één associate degree opleiding, bachelor- en masteropleidingen en executive onderwijs. NHTV wil toponderwijs verzorgen om studenten een uitstekende kwalificatie te bieden voor de arbeidsmarkt. In het verslagjaar heeft NHTV daarvoor erkenning gekregen, want zij is in de Keuzegids is uitgeroepen tot beste grote hogeschool van Nederland. Naast de nummer één positie voor de gehele hogeschool zijn ook drie hbo-opleidingen benoemd tot topopleiding: Game Architecture and Design, Facility Management en Hoger Hotelonderwijs.

De portfolio is versterkt met masteronderwijs. In september jl. is de professionele master Game Technology van start gegaan. De macrodoelmatigheidstoets voor de al bestaande professionele masteropleiding Media Innovation is positief verlopen. Daarmee zijn zowel de fulltime variant in Breda als de deeltijd variant in Hilversum sinds september 2014 bekostigd. De aanvraag voor bekostiging van de professionele master Imagineering is afgewezen, omdat het curriculum grotendeels overeen zou komen met al bestaande professionele masteropleidingen en er derhalve geen noodzaak is voor een nieuwe opleiding.

Na een positief resultaat in 2013 van de macrodoelmatigheidstoets voor de wo-masteropleiding Leisure Studies, is in het verslagjaar ook de accreditatie toegekend en is de opleiding in september jl. gestart.

In het najaar is een haalbaarheidsonderzoek gestart naar een joint MSc Tourism. Het is een brede verkenning waarbij niet alleen wordt gekeken naar Wageningen University als partner, maar ook naar buitenlandse partners en bekostiging van de bestaande professionele master Tourism Destination Management. Het haalbaarheidsonderzoek wordt begin 2015 afgerond.

3.2 Onderwijsvisie

In het verslagjaar is een nieuwe onderwijsvisie ontwikkeld: Education@work. Deze visie sluit aan bij en bouwt voort op de bestaande succesvolle aspecten in het onderwijs binnen NHTV en beoogt studenten optimaal voor te bereiden om als toekomstige professionals in de internationale beroepspraktijk te functioneren. Er zijn de doelstellingen geformuleerd die NHTV voor alle afgestudeerden wil bereiken. Om studenten optimaal toe te rusten voor de toekomstige arbeidsmarkt, maken studenten zich binnen alle opleidingen van NHTV een aantal *kernkwalificaties* eigen die hen in staat stellen om zich te ontwikkelen tot veelzijdige en breed georiënteerde professionals. NHTV-afgestudeerden zijn *start- en vakbekwaam, zelfsturend en (zelf-)verantwoordelijk, creatief en innovatief*. Deze kernkwalificaties bepalen samen het profiel van de NHTV-afgestudeerden en vormen binnen alle opleidingen zowel het uitgangspunt voor het onderwijs zelf als de wijze waarop studenten zullen worden getoetst. Ook is beschreven hoe deze doelstellingen in het onderwijs worden gerealiseerd: door een inhoudelijke focus op de strategische thema's, het creëren van een stimulerend studieklimaat, een onderwijsconcept van samenwerkend leren in learning communities, de betrokkenheid en inzet van deskundige, inspirerende docenten en medewerkers en het creëren van een uitdagende en activerende leeromgeving.

Deze onderwijsvisie is door het College van Bestuur voor de komende jaren vastgesteld. In 2015 wordt prioriteit gegeven aan twee thema's: versterking van de relatie onderwijs-werkveld en personalisering van het onderwijs. De onderwijsvisie is een instellingsbreed kader waarbinnen de opleidingen zelf keuzes kunnen maken bij de implementatie.

3.3 Keuzeprogramma's

De afgelopen jaren heeft NHTV een palet aan keuzemogelijkheden ontwikkeld om de diversiteit in de studentenpopulatie zo goed mogelijk te bedienen. Dit bestaat uit:

- > opleidingsspecifieke *verdiepende keuzeprogramma's* binnen de eigen major die studenten de mogelijkheid bieden zich verder te verdiepen in specifieke thema's binnen het eigen kennisdomein;
- > NHTV-brede *minoren* waarmee studenten kunnen kiezen voor verbreding buiten het eigen vakgebied en leren denken buiten hun eigen kaders;
- > een NHTV-breed *honoursprogramma* met excellentieprogramma's voor gemotiveerde en getalenteerde studenten die qua inhoud, diepgang en studieaanpak meer uitdaging zoeken;

- > de NHTV *summer school* die naast 'deficiency courses' voor aankomende of zittende studenten met 'special needs' ook showcases van NHTV-onderwijs zal bieden in de vorm van 'unique knowledge programmes';
- > het *Studium Generale* programma (vanaf studiejaar 2014/15) bestaande uit lezingen, culturele events en debatten rond actuele thema's. Dit studiejaar is het thema Business ethics.

Minoren

Sinds 2007 worden NHTV-brede minoren aangeboden. Dit aanbod is geëvalueerd. Vervolgens is besloten dat vanaf het studiejaar 2016/17 alle minoren een verbredend karakter hebben, een omvang hebben van 30 ECTS, worden aangeboden in het eerste semester van het vierde studiejaar en toegankelijk zijn voor alle NHTV-studenten en voor studenten van buiten de instelling. Op basis van het streven naar personalisering van het onderwijs kunnen NHTV-studenten ook een minor buiten de instelling volgen.

Honoursprogramma

In het kader van de prestatieafspraken is een instellingsbreed honoursprogramma ontwikkeld en door Sirius geaccordeerd. De honourstracks die op dit moment worden aangeboden, zijn in principe toegankelijk voor alle NHTV-studenten die voldoen aan de toelatingscriteria. Het zijn:

- > Imagineering; in 2014/15 voor het eerst aangeboden;
- > Academic Excellence; in 2014/15 voor het eerst aangeboden;
- > Entrepreneurship; in 2013/14 voor het eerst aangeboden;
- > Social Innovation; een specifieke track van de Academy for Leisure die al enkele jaren onder verschillende titels bestaat (Imagiheroes, Performatory);
- > Post-propaedeutic phase ILM Pre-Master's Programme; biedt naadloze doorstroming naar de wo-master Leisure Studies;
- > Strategic Business Management & Marketing (SBM).

In 2014 namen 159 studenten deel aan de honourstracks; dat is 2,1% van de studenten. In de prestatieafpraak is vastgelegd dat per 31 december 2015 3% van de studenten in de bacheloropleidingen deelneemt aan het honoursprogramma.

3.4 E-learning

In januari 2014 is binnen de academies gestart met het samenstellen van de kerngroepen E-learning en het uitrollen van de deelprojecten:

- > E-learning professionalisering medewerkers;
- > optimaliseren ELO;
- > kennisclips en weblectures als structureel onderwijsgereedschap;
- > distance-/e-learning cursussen voor NHTV-breed gebruik;
- > E-didactiek en Flipping the Classroom;
- > online cursussen voor externe doelgroepen;
- > online cursus financieel rekenen voor instromers en andere deficiëntiecursussen.

Deze activiteiten vallen alle onder de doelstelling van het strategisch project E-learning 'faciliteren van de huidige studenten'. De tweede doelstelling 'met E-learning versterken van onze externe marktpositie en bereiken van nieuwe doelgroepen' wordt in 2015 ter hand genomen. Er zijn afspraken gemaakt dat de komende jaren jaarlijks minimaal 20% van de docenten een training e-learning volgt, zodat docenten ook in staat zijn hun onderwijsmateriaal geschikt te maken voor e-learning.

3.5 Curricula

Hoger Hotelmanagement en Facility Management

Met ingang van het studiejaar 2014/15 zijn de curricula van de opleidingen Hoger Hotelmanagement en Facility Management volledig vernieuwd. De nieuwe curricula zijn gebaseerd op de kwalificaties in het economisch domein en zijn transparanter opgebouwd:

- > core courses waarbij met name op de leerlijnen finance en marketing inhoudelijke verdieping plaatsvindt;
- > research skills;
- > professional skills via het leerbedrijf Sibelicious, de verplichte internationale stage en de keuzemogelijkheden in het afstudeerjaar;
- > professional attitude via het Management Development Programma verspreid over de eerste drie studiejaar;
- > meer structuur in de afstudeerfase.

Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en Functiegerichte Bachelor Toerisme en Recreatie

De fundamentele veranderingen in de sector door de digitalisering, resulteren in andere banen op de arbeidsmarkt. De opleidingen bewegen daarin mee en sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen.

Daarom wordt in het onderwijs meer ruimte gemaakt voor:

- > E-business, online marketing en het gebruik van nieuwe software applicaties;
- > internationalisering en interculturele kennis en vaardigheden;
- > (kwantitatieve) data-analytische vaardigheden, met name om consumentengedrag te analyseren;
- > ondernemerschapsvaardigheden.

Per september 2016 worden deze nieuwe curricula geïmplementeerd.

Techniek opleidingen

In het verslagjaar is de besluitvorming over de technische opleidingen op basis van de landelijke sectorale verkenning techniek afgerond. Vrijwel alle opleidingen worden per 1 september 2015 onderdeel van een brede bachelor (stamopleiding) waarbij de huidige opleiding een differentiatie binnen de stamopleiding wordt. NHTV biedt per 1 september de volgende opleidingen in het technisch domein:

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

Als gevolg van deze veranderingen moeten curricula worden aangepast wanneer meerdere opleidingen worden ondergebracht bij één nieuwe stamopleiding. Deze herzieningen lopen nog.

Gezamenlijke afstudeerspecialisatie

Met ingang van het studiejaar 2014/15 is de eerste academie-overstijgende afstudeerspecialisatie van de Academie voor toerisme, Academy for Leisure en de Academy of Hotel and Facility Management van start gegaan: Attractions and Theme Parks Management. Deze specialisatie richt zich op de Europese markt voor attractie- en themaparken met een inhoudelijke focus op strategie, ondernemerschap, imagineering en storytelling.

Vwo-trajecten

Vanaf het studiejaar 2014/15 bieden alle opleidingen, behalve Game Architecture and Design, een driejarig traject voor vwo'ers aan. Op dit moment is het percentage studenten in de bacheloropleidingen met een vwo-vooropleiding 13,3%. Dat is een lichte daling in plaats van de verwachte stijging op basis van dit doelgroepspecifieke traject. In de prestatieafspraken is een percentage van 15% vwo'ers aan het einde van 2015 overeengekomen.

3.6 Studiesucces

Uitval, switch en rendement

Uitval, switch en rendement zijn verplichte indicatoren voor de prestatieafspraken. De indicator uitval ontwikkelt zich volgens planning. Tijdens het studiejaar 2013/14 was de uitval 26,1% (in 2012-2013: 28,7%) . Het aantal studenten dat is geswitcht binnen NHTV was 4,4% (in 2012-2013: 3,9%) en is daarmee licht gestegen. De prestatieafspraken met het ministerie van OCW voor 31 december 2015 zijn respectievelijk maximaal 28% en maximaal 4%. Het rendement is tijdens het studiejaar 2013/14 lager uitgevallen dan verwacht. Het daalde van 71,7% in 2012/13 naar 71,4%. Dit terwijl instellingsbreed is geïnvesteerd in maatregelen om het rendement te verbeteren en er in november intern een mini-conferentie is georganiseerd waarbij ervaringen en resultaten zijn gedeeld. Nadere analyse moet meer duidelijkheid bieden. In 2015 zal opnieuw worden geïnvesteerd om de prestatieafspraken alsnog te behalen of zo dicht mogelijk te benaderen.

BSA

Voor alle opleidingen is het bindend studieadvies vastgesteld op minimaal 52 ECTS. In 2014 is besloten dat de norm voor het bindend studieadvies instellingsbreed niet wordt gewijzigd. De academie kan wel zelf een hogere norm bepalen.

3.7 Kwaliteit/excellentie

Ranking

NHTV is door de Keuzegids HBO 2015 uitgeroepen tot beste grote hogeschool van Nederland. Daarbij werd ook aangegeven dat van alle beoordeelde hogescholen NHTV het hoogste scoort met de voorbereiding op de beroepspraktijk. Naast de toppositie als instelling zijn de opleidingen Game Architecture and Design, Facility Management en Hoger Hotelonderwijs tot topopleiding benoemd.

Accreditatie

De prestatieafspraken is dat per 31 december 2015 bij accreditatie op minimaal 50% van de standaarden goed of excellent wordt gescoord. Ondanks de forse aanscherping van de beoordeling bij accreditatie ligt het percentage voor de opleidingen die in 2012 of later zijn beoordeeld op 76%. Daarnaast hebben in het verslagjaar twee opleidingen een bijzonder kenmerk toegekend gekregen: internationalisering is toegekend aan Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en kleinschalig en intensief onderwijs aan Media en Entertainment Management. Ondanks deze twee bijzondere kwaliteitskenmerken, is het, gezien de aangescherpte beoordelingen, niet haalbaar dat iedere opleiding een bijzonder kenmerk krijgt toegekend, zoals in de prestatieafspraken is vastgelegd.

Tot nu toe heeft NHTV (nog) niet gekozen voor de instellingsaccreditatie, omdat het de kwaliteit van de opleiding voorop stelt. In het strategisch plan is wel vastgelegd dat NHTV in 2015 klaar wil zijn om de instellingsaccreditatie succesvol af te kunnen ronden. In het verslagjaar is herijking van het kwaliteitsbeleid in gang gezet. Het besluitvormingsproces daarover wordt in 2015 afgerond. De verwachting is dat eind 2015 besluitvorming over een eventuele instellingsaccreditatie kan plaatsvinden. Aangezien het stelsel nu landelijk ter discussie staat is dit traject onzeker.

Contacttijden

Het beleid ten aanzien van de contacttijden is in het verslagjaar gecontinueerd.

Toetsing en examinering

Vanaf 1 september 2014 is het verplicht gebruik te maken van externe deskundigen in de examencommissie. Het aantrekken van deskundigen van buiten de opleiding vergroot de externe legitimiteit met betrekking tot toetsing en examinering. Het externe lid kan afkomstig zijn uit het afnemend beroepenveld, maar kan ook worden gezocht binnen de instelling. Voor het studiejaar 2014/15 is dit ingevuld door benoeming van commissieleden vanuit andere NHTV examencommissies.

Daarnaast heeft NHTV het profiel van de extern gecommitteerde duidelijker vastgelegd. Een extern gecommitteerde neemt als onafhankelijke deskundige uit het werkveld zitting in de afstudeercommissie en heeft, gezien de eis van externe validering, binnen alle academies de rol van examinerator en is medebeoordelaar bij het afstuderen. Er is een procedure vastgesteld voor de benoeming van de extern gecommitteerden. Ze worden officieel, schriftelijk benoemd.

In 2014 heeft de Inspectie van het Onderwijs onderzoek gedaan naar het functioneren van examencommissies in het hoger onderwijs. Centraal daarbij stond de vraag of de examencommissies op objectieve en deskundige wijze vaststellen of een student voldoet aan de beoogde eindkwalificaties. De inspectie richtte zich in dit onderzoek specifiek op de kwaliteitsborging door de examencommissies zoals wettelijk voorgeschreven. De bacheloropleidingen Hoger Hotelonderwijs, Ruimtelijke ordening en planologie en Vrijtijdsmanagement maakten deel uit van de steekproef voor dit onderzoek. Er is geen officiële rapportage van de inspectie, maar aan het einde van de bezoekdag (eind september), waarbij gesprekken zijn gevoerd met vertegenwoordigers van zowel de opleiding Vrijtijdsmanagement als Ruimtelijke ordening en planologie, gaf de inspectie aan dat men een positieve indruk had verkregen.

3.8 Executive onderwijs

Op beperkte schaal wordt executive onderwijs aangeboden in de vorm van masteropleidingen, cursussen, trainingen en masterclasses, maar er is nog geen instellingsbrede marktpropositie. Als strategisch project wordt hierin de komende periode veel aandacht aan gegeven. Als start is in het verslagjaar het aanbod geïnventariseerd en zijn twee marktverkenningen uitgevoerd. Op basis hiervan wordt een business plan opgesteld.

In de logistieke sector is, samen met bedrijven uit de regio Midden-Brabant, de Academie voor de Logistieke Keten gestart als platform voor talentontwikkeling in deze sector. De Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit is de initiator en wil dit initiatief met Fontys Hogescholen en de koepelorganisaties TLN verder uitbouwen en zo mogelijk landelijk uitrollen.

4. Kennisontwikkeling

4.1 Kwaliteit

In januari 2014 verscheen het rapport van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) met een positief eindoordeel over de accreditatie van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek van NHTV. Het rapport is voorzien van aanbevelingen die zich vooral richten op de ambities en focus in het onderzoek, de implementatie van de kwaliteitszorgsystematiek, de doorwerking van beleid en de rol van de lector. De aanbevelingen van de commissie zijn in het verslagjaar gewogen en zijn samen met de voornemens in het strategisch plan vertaald in de Research Agenda voor de komende jaren. De eerste resultaten daarvan zijn in 2014 zichtbaar geworden: er is PhD beleid ontwikkeld, een voorstel voor midterm audits is geaccordeerd en een set van indicatoren voor onderzoek is in ontwikkeling. Voor 2015 is een update van het kwaliteitszorgsysteem voorzien, evenals actualisering van het beleid ten aanzien van lectoren. In 2014 heeft bij de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit de onderzoeksevaluatie plaatsgevonden met een positief resultaat. Hiermee zijn alle academies geëvalueerd.

4.2 Onderzoeksprojecten

In het verslagjaar zijn tal van onderzoeksprojecten gestart en/of afgerond. Hieronder worden enkele voorbeelden geschetst.

Toekenning van een STW Demonstrator voor het project *Games at Play: Human body sensors for games*. Met het Demonstrator programma beoogt Technologiestichting STW resultaten uit universitair onderzoek of RAAK projecten verder te laten ontwikkelen naar een commercieel demonstratiemodel. Dit project is gebaseerd op de resultaten van het eerder afgeronde RAAK project. Het is landelijk één van de weinige RAAK projecten die op deze manier een vervolg hebben gekregen.

Er is Intellectual Property verkocht aan een internationaal bedrijf op basis van een door de lector Entertainment Technology ontwikkelde innovatie op het gebied van *Real-time path tracing technology*. Dit is een goed voorbeeld van de door NHTV gestimuleerde ondernemerscultuur waarin zowel NHTV, de Holding als individuele onderzoekers betrokken zijn bij de commerciële (en financiële) spin-off vanuit innovatie en onderzoek.

CARMATOP ontwikkelde een webbased tool waarmee touroperators de carbon footprint, een maat voor de klimaateffecten, van hun reisproducten kunnen doorrekenen. De tool kan niet alleen de carbon footprint van vlieguren berekenen, maar ook van een twintigtal andere vervoerwijzen, meer dan een half miljoen accommodaties wereldwijd en lokale excursies en transfers. *CARMATOP* wordt uitgevoerd in samenwerking met ANVR, Climate Neutral Group, HZ University of Applied Sciences, iBuildings, ECEAT en 16 toeristische bedrijven. De calculator wordt in maart 2015 opgeleverd. Het project is gefinancierd via de RAAK MKB regeling.

In opdracht van Promotie Zeeland Delta wordt *neuromarketing* toegepast om de effectiviteit te meten van de marketingstrategieën met inzet van social media. Daarbij worden marketing stimuli geëvalueerd door de emotionele reacties direct in het brein te meten. Dit onderzoek moet aantonen wat de impact kan zijn van neuromarketing voor tourism destination marketing.

BikePrint, *Policy Renewal* and *INnovation* by means of *Tracking* technology, is een on-line analyse-toolset voor fietsverkeer en helpt beleidsmakers om op basis van werkelijk fietsgedrag de juiste beslissingen te nemen voor efficiënte fietsmaatregelen op netwerkniveau. Om de doeltreffendheid van fietsbeleid te kunnen verhogen is een gedetailleerder inzicht nodig in de fietsverplaatsingen die op het netwerk gemaakt worden. Hiervoor worden GPS-gegevens van fietsverplaatsingen geanalyseerd en via een web interface als beleidsinformatie beschikbaar gesteld. Het onderzoek wordt uitgevoerd met financiële steun van het SRE en de provincie Noord-Brabant.

Gamification warehouse Kuhne + Nagel beoogt via gaming de prestatie en de betrokkenheid van de medewerker in het magazijn te verhogen. In 2016 moet dit project drie werkende warehouse games opleveren die in één warehouse worden toegepast: basic game platform en orderpicking, heftruck/reachtruck labor, expedition/cross-dock/shipping department. Kuhne + Nagel heeft de ambitie de games breed uit te rollen (andere processen, andere functies, andere locaties, andere landen maar denk bijvoorbeeld ook aan toepassingen bij supply chain partners).

In het onderzoek *Van Guest Journey naar Guest Satisfaction* staat de vraag centraal hoe guest journeys in een kantooromgeving zo ontworpen kunnen worden dat ze leiden tot (voorspelbare) tevredenheid bij gasten en medewerkers. Een praktijktest op vijf verschillende locaties maakt deel uit van het onderzoek. In dit onderzoeksproject werkt NHTV samen met elf facility management organisaties.

Small businesses and Township Tourism around Cape Town is een promotieonderzoek naar kansen en bedreigingen die starters van toeristische bedrijven ervaren om aansluiting te vinden bij de toeristische industrie in en rond Kaapstad. De conferentie Destination Slum 2.0 die van 14-16 mei 2014 in Potsdam is gehouden was een vervolg op dit onderzoek. Als uitvloeisel van de conferentie zal de promovendus gastredacteur zijn van een speciale uitgave 'slum tourism' van het wetenschappelijke tijdschrift Tourism Review.

In samenwerking met CLC-VECTA, de branchevereniging voor Live Communication, is met partner binnen CELTH een driejarig onderzoek gestart met als doel te komen tot nieuwe belevingsconcepten en business- & verdienmodellen voor de branche. In communities of practice wordt gezamenlijk met de 220 leden van CLC-VECTA onderzoek uitgevoerd. In het eerste jaar ligt de focus op het analyseren van de markt en het uitvoeren van een benchmark. In de jaren daaropvolgend zullen de resultaten worden omgezet in kansrijke business- & verdienmodellen die leiden tot bruikbare strategische opties. Het project loopt tot december 2017.

In opdracht van Regio West-Brabant, Landstad de Baronie en de gemeente Breda, en in samenwerking met Van Gogh Brabant, is NHTV gevraagd om een *cultuur-toeristisch ontwikkelingsplan in het kader van Van Gogh* op te stellen. De opdracht was te komen tot een plan om de regionale aantrekkelijkheid te vergroten en meer samenhang te creëren in het culturele en cultuur-toeristische aanbod om zo een basis te vormen voor een regiobrede investering in het Van Gogh erfgoed. Aan de hand van een narratief concept (storytelling) is de rapportage opgesteld. De rapportage 'Becoming Vincent' beschrijft een betekenisvolle context, een positionering van West-Brabant in het totale leven van Vincent van Gogh die ruimte biedt voor het onderbrengen van een grote variëteit aan initiatieven en locaties. Tevens vormt 'Becoming Vincent' de opmaat naar zijn leven in Frankrijk dat getypeerd kan worden als 'Being Vincent'.

4.3 Zwaartepuntvorming

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

Centres of Expertise

Toerisme, Leisure, Hotel

NHTV is penvoerder van CELTH, het Centre of Expertise Leisure, Tourism, Hospitality, waarin ook Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences participeren. Na de benoeming van de directeur per 1 januari 2014 heeft CELTH een snelle ontwikkeling doorgemaakt. Er is ook waardering in de markt voor de wijze waarop de kennisinstellingen hun krachten hebben gebundeld. Dit alles heeft in 2014 zichtbare resultaten opgeleverd.

Allereerst zijn op basis van de marktvraag vier thema's vastgesteld waarop CELTH zich focust. Dit zijn:

- > (toekomstig) consumentengedrag en voorspelbaarheid;
- > nieuwe verdienmodellen en waardecreatie;
- > product- en bestemmingsontwikkeling in een complexe omgeving;
- > duurzame ontwikkeling en ondernemerschap binnen de gastvrijheidsindustrie.

Ook de werkwijze en de samenwerking tussen de instellingen is opnieuw vormgegeven met het doel zo effectief mogelijk te kunnen werken.

In het verslagjaar is de omvang van de projectenportfolio sterk gegroeid. Het streven is grotere, omvangrijker en liefst langlopende projectopdrachten te verwerven, waarbij planmatig gestructureerd gewerkt kan worden aan kennisontwikkeling op de focusgebieden. Het is echter duidelijk dat het in de gastvrijheidssector zeer lastig is om grootschalige projectopdrachten te verwerven en uitsluitend daarop een verdienmodel te bouwen. De gastvrijheidsindustrie is een complexe, maar ook gefragmenteerde sector. Het verdienmodel zal voor 30% gebaseerd kunnen worden op grotere,

longitudinale projecten en zal voor 70% bestaan uit kleine projecten. Desondanks wordt verwacht dat CELTH in 2017 in staat is als zelfstandig Centre of Expertise voort te gaan.

Per 1 juli jl. heeft CELTH gerapporteerd aan de Reviewcommissie en vervolgens is op basis van deze rapportage door de partners en de directeur van CELTH een gesprek gevoerd met de Reviewcommissie. De Reviewcommissie heeft de minister van OCW geadviseerd dat CELTH een solide basis heeft gelegd die voldoende vertrouwen biedt voor een duurzame financiële en inhoudelijk zelfstandige publiek-private(-publieke) samenwerking in 2016 en verder. Daarop heeft de minister een positief besluit genomen over de financiering in 2015 en 2016.

Voor de gastvrijheidsindustrie heeft minister Kamp van Economische Zaken in 2013 een Topteam samengesteld, waarin de voorzitter van het College van Bestuur participeert. Dit topteam heeft een actie-agenda opgesteld. CELTH is trekker van drie projecten in deze actie-agenda: 'Gastvrijheid verdient het zelf' (kansrijke verdienmodellen), 'Leven lang excelleren in gastvrijheid' (human capitalagenda) en 'Gezond Gastvrij'. Voorzien is dat het eerstgenoemde project in 2015 van start zal gaan.

Logistiek

NHTV is een van de zes participanten in het Centre of Expertise Logistiek, waarvan de Hogeschool van Amsterdam penvoerder is. Dit Centre of Expertise bestaat uit zes regionale Kennis Distributie Centra (KDC) die een landelijke kennisinfrastructuur logistiek willen ontwikkelen. NHTV is verantwoordelijk voor het KDC Zeeland-Brabant dat zich profileert op fysieke distributie en warehousing, evenementenlogistiek en service and maintenance. De Reviewcommissie heeft op basis van de resultaten die gepresenteerd zijn in de midterm review vastgesteld dat de cofinanciering vanuit het bedrijfsleven substantieel is. De minister heeft vervolgens een positief besluit genomen over de financiering van dit Centre of Expertise in 2015 en 2016.

Digital Entertainment

In de prestatieafspraken heeft NHTV vastgelegd dat de hogeschool op eigen kracht een Centre of Expertise wil ontwikkelen voor Digital Experiences. In het verslagjaar is een markt- en concurrentieanalyse gemaakt en er is een SWOT-analyse uitgevoerd om tot een sterke propositie te komen. De planning was dat het Centre of Expertise Digital Experiences begin 2015 operationeel zou zijn. Door vertrek van twee van de drie lectoren is in het verslagjaar vertraging in de ontwikkeling ontstaan.

4.4 Maatschappelijke verankering

In het strategisch plan heeft NHTV het belang van een goede regionale verankering vastgelegd. In 2014 is dit geëvalueerd en is geconcludeerd dat NHTV goed is aangesloten op de provinciale en regionale economische structuur, maar dat de impact nog vergroot kan worden door meer gezamenlijk naar buiten te treden. Hierna wordt de participatie van NHTV in samenwerkingsverbanden in het kort geschetst.

NHTV is direct betrokken bij de topsector Logistiek door deelname aan de Human Capital Tafel en er wordt nauw samengewerkt met Dinalog, het topkennisinstituut voor de landelijke topsector Logistiek dat in Breda is gevestigd. Het onderzoek op het terrein van Digital Entertainment en Imagineering (business innovation) sluit direct aan bij de topsector Creatieve Industrie.

NHTV is partner van het innovatieplatform Open House dat tijdens het Amsterdam Dance Event in oktober is gelanceerd en waar start-ups hun ideeën kunnen uitwerken en uitproberen binnen de event-, dance- en muziekindustrie.

Visit Brabant is in 2014 opgericht als marketingorganisatie van de Brabantse Vrijtijdseconomie. NHTV is vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht.

Via betrokkenheid bij de Ambassade voor Creatieve Zaken, een netwerkorganisatie van professionals uit het bedrijfsleven en de creatieve sector, politiek en bestuur, onderzoek en onderwijs was NHTV een van de mede-initiatiefnemers van Brabant District of Creativity. De provincie Noord-Brabant is in januari 2014 toegetreten tot dit internationale netwerk van 14 sterke creatieve en innovatieve regio's in de wereld. Betrokkenheid bij dit netwerk heeft al geresulteerd in nieuwe kansen voor internationale samenwerking in het kader van onderzoek.

NHTV is op bestuurlijk niveau lid van de Taskforce Logistieke Agenda Brabant die is ingesteld om in de toekomst Brabant als logistieke hotspot te behouden en te versterken. In 2014 is NHTV verzocht de secretaris van de Taskforce te leveren. Daaraan is voldaan.

Op provinciaal niveau wordt jaarlijks overleg gevoerd tussen bestuurders van hogeronderwijsinstellingen in Noord-Brabant en de gedeputeerde voor Economische Zaken.

NHTV is betrokken bij de realisatie van de 'Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020', het samenwerkingsverband van 18 West-Brabantse gemeenten, de Zeeuwse gemeente Tholen en ondernemers en onderwijsinstellingen in de regio. NHTV draagt bij aan de regionale speerpunten toerisme/recreatie en logistiek. De economische speerpunten world class maintenance, logistiek en biobased economy zijn ondergebracht in een afzonderlijke organisatie, de Strategic Board Delta Region, waarin de triple helix is vertegenwoordigd en die een groter gebied bestrijkt, namelijk ook Zeeland (en Vlaanderen). NHTV is in 2014 een formeel partnership aangegaan dat gericht is op gezamenlijke kennisontwikkeling en profilering van de regio als logistieke topkennisregio.

In Midden-Brabant participeert NHTV op de terreinen leisure, social innovation en logistiek. Op bestuurlijk niveau is NHTV lid van de stuurgroep Leisure Boulevard waarmee deze regio wil uitgroeien tot dé leisure hotspot van de Benelux. NHTV is ook de trekker van Leisure Academy Brabant waarin ook Avans Hogeschool, Fontys Hogeschool en Tilburg University participeren. Op het terrein van logistiek wordt in Midden-Brabant samengewerkt in het Huis van de Logistiek. Ook de eerder genoemde Academie van de Logistieke Keten is een initiatief in Midden-Brabant. BOM, Rewin, Midpoint, Economische Impuls Zeeland, Delta Region en Greenport Venlo hebben gezamenlijk business cases voorbereid om te komen tot één logistiek programma in het kader van OP Zuid.

In de Efteling Academy is de publiek-private samenwerking tussen NHTV en de Efteling in het onderwijs en op het terrein van kennisontwikkeling, met name storytelling, ondergebracht. In 2014 voerde NHTV het trainingsprogramma Effective Enchantment uit dat specifiek ontwikkeld is voor teammanagers van de Efteling.

4.5 Valorisatie

Publicaties

NHTV maakt tot nu toe gebruik van METIS als registratiesysteem van publicaties van medewerkers. In het verslagjaar heeft NHTV, evenals vele universiteiten, de keuze gemaakt voor vervanging van METIS als research information system.

Het AuteursrechtenInformatiePunt binnen de Mediatheek is verder ingericht en heeft 60 vragen uit de organisatie beantwoord over auteursrechtelijke kwesties.

Een van de prestatieafspraken die NHTV heeft vastgelegd is te streven naar 25% groei van publicaties in (inter)nationale wetenschappelijke en/of vaktijdschriften. Tijdens het verslagjaar is de volgende output qua publicaties gerealiseerd en in METIS geregistreerd:

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

Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant

NHTV participeert met Tilburg University en Avans Hogeschool in het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant (VPWMB) dat loopt van 2011 tot en met 2017. Dit programma heeft tot doel een excellent klimaat voor nieuwe bedrijvigheid te creëren op basis van valorisatie van kennis via het:

1. stimuleren van ondernemerschap;
2. ondersteunen van startende ondernemers;
3. realiseren van nieuwe bedrijvigheid en het daarmee commercialiseren van kennis en producten;
4. ondersteunen van groeiende ondernemingen.

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

- > *Ondernemerschapsonderwijs*: er is opnieuw geïnvesteerd in uitbouw van het ondernemerschapsonderwijs. Er is per academie een team samengesteld voor ondernemerschapsonderwijs bestaande uit twee docenten die binnen hun academie zowel voor studenten als medewerkers het aanspreekpunt zijn voor alles wat met ondernemerschap te maken heeft. Ondernemerschap is onderdeel van alle curricula. In het najaar van 2014 zijn 21 studenten gestart met de honourstrack Entrepreneurship, de vierdejaars minor Entrepreneurship is succesvol gecontinueerd en afstuderen binnen het eigen bedrijf is nu een officiële afstudeerroute binnen alle opleidingen. In het verslagjaar zijn 32 studenten, verdeeld over de verschillende opleidingen, hiermee gestart.
- > *Startende ondernemers*: in 2014 zijn 100 starters (in 2013: 97) gescout door de business incubation officers van Starterslift, 80 intakegesprekken (in 2013: 86) zijn met deze starters gevoerd, 17 starters (in 2013: 20) hebben bij de screeningcommissie hun plannen gepresenteerd en 14 nieuwe deelnemers (in 2013: 16) worden via Starterslift ondersteund. Het totaal aantal startende ondernemers binnen NHTV was 60: 32 afstudeerders met een eigen bedrijf, 14 nieuwe Starterslift deelnemers en 14 overige startups.
- > *Business Development*: NHTV Business BV is opgericht met het doel hierin duurzame exploitatie van onderzoeksresultaten en NHTV kennis onder te brengen. Afgelopen jaar is de inrichting van de organisatie afgerond. De business development richt zich nu op het inventariseren van valorisatie activiteiten en projectgewijs ondersteunen van ontwikkeling van business cases. Atlantis Games BV is gestart als eerste commerciële spinoff die rechtstreeks onder de Holding valt. Binnen Atlantis worden serious games ontwikkeld. Atlantis biedt ook plaats aan excellente, ondernemende game graduates en stagiairs die hier hun eerste werkervaring kunnen opdoen en ondersteuning krijgen bij de opzet van hun eigen bedrijf. Met subsidie van de gemeente Breda is de Game Incubator opgezet die vanaf 2015 onder de naam Dutch Game Garden Breda een werkplek en een coachprogramma biedt aan game startups. Binnen NHTV Next (eveneens onderdeel van NHTV Business) zijn de Logistic Talent Incubator en Gamification Warehouses (de laatste in opdracht van Kuhne + Nagel) ondergebracht. Ook het Media Lab is onderdeel van NHTV Business.
- > Er is een jaarplan voor 2015 opgesteld en goedgekeurd.

5. Organisatie en bestuur

5.1 Wijzigingen in de organisatie

Tijdens het verslagjaar is gewerkt vanuit het in 2012 vastgestelde besturingsmodel 'Kaderstellend bestuur'. Het College van Bestuur en de academiedirecteuren hebben de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de beleidsvorming. Dit is organisatorisch vormgegeven middels de gezamenlijke vergadering van het College van Bestuur en de academiedirecteuren, de Executive Board, waarin in beginsel de collegebesluiten worden genomen. De directeuren dragen zorg voor de uitvoering en het bestuur toetst het beleid en de uitvoering aan de kaders.

Wijzigingen in het management

Op basis van een blauwdruk heeft elke academie een voorstel voor een managementteamstructuur gedaan, dat formeel is goedgekeurd door het College van Bestuur. In de meeste gevallen is er sprake van een lichte uitbreiding, om te komen tot een betere span of control. Daarnaast heeft deze uitbreiding te maken met de opname van de wo-master Leisure Studies binnen de Academy for Leisure en de tijdelijke positionering van een interim directeur binnen de Academie voor toerisme.

Binnen de managementteams is sprake van een verdeling van de portefeuilles onderwijs, research and business innovation en bedrijfsvoering. De integrale verantwoordelijkheid van de directeur is hiermee op deze terreinen zichtbaar geworden en belegd. Binnen alle academies is gedurende het verslagjaar het hoofd bedrijfsvoering toegetreden tot het managementteam. Daarnaast hebben de volgende wijzigingen plaatsgevonden:

- Bij de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit is per 15 april een nieuw lid van het managementteam benoemd en was er aan het eind van de verslagperiode een vacature. Daarnaast heeft één lid van het managementteam de functie neergelegd.
- Bij de Academie voor toerisme is Jos van der Sterren per start van het verslagjaar benoemd tot directeur ad interim, van september 2014 tot en met september 2015 in combinatie met Bart de Boer. Op 1 september en 1 november is een nieuw managementteamlid benoemd. Eén lid van het managementteam heeft de functie neergelegd.
- Bij de Academy for Leisure is een nieuw lid van het managementteam benoemd in verband met de wetenschappelijke masteropleiding.
- Bij de Academy of Hotel and Facility Management heeft een lid van het managementteam de functie neergelegd en is per 1 december 2014 een nieuw lid benoemd.
- Met de start van het verslagjaar is Wicher Meijer benoemd tot secretaris van het College van Bestuur en hoofd van de dienst Strategy, Education and Research.
- Bij de dienst Control, Finance and Administrations heeft Monique Donders haar functie neergelegd. Per 1 september 2014 is Ingrid Timmermans benoemd als hoofd van deze dienst.

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

5.2 Good governance

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

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. In het kader van de WNT wordt vermeld dat NHTV in 2014 geen functionarissen in dienst heeft gehad waarvan het belastbaar jaarloon uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen.

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

Artikel III.1.4 Van elk lid van de Raad van Toezicht wordt op de website van de hogeschool opgave gedaan van:

- a) *geslacht*
- b) *leeftijd*
- c) *hoofdfunctie*
- d) *tijdstip van eerste benoeming*
- e) *de lopende termijn waarvoor het lid is benoemd*

f) *het lidmaatschap van commissies van de Raad van Toezicht als bedoeld in bepaling III.3.1*
De hogeschool draagt er voorts zorg voor dat via de website van de hogeschool actuele informatie over de curricula vitae van de leden van de Raad van Toezicht beschikbaar is. Daarbij wordt tenminste aandacht gegeven aan: nationaliteit, loopbaan, nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht, waaronder in ieder geval eventuele bestuursfuncties in het onderwijs en andere toezichthoudende taken.

Uitleg: NHTV vermeldt geen informatie over de gehele loopbaan; de huidige hoofd- en nevenfuncties geven voldoende informatie.

Artikel III.2.4

- a) *De voorzitter van de Raad van Toezicht stelt de agenda van de vergadering van de Raad van Toezicht vast.*
- b) *De voorzitter van de Raad van Toezicht leidt de vergaderingen.*
- c) *De hogeschool draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter van de Raad van Toezicht.*

Uitleg: 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. Hetgeen vermeld is onder b) is evident. Hetgeen onder c) is vermeld, wordt geregeld via de secretaris van de Raad van Toezicht.

Artikel III.4.3 De Raad van Toezicht vermeldt in het jaarverslag dat naar het oordeel van de Raad van Toezicht is voldaan aan bepaling III.4.2.

Uitleg: Aangezien de toepassing van III.4.2 wordt onderschreven, is III.4.3 overbodig en wordt niet toegepast.

V.2.1 Het beleid voor de horizontale dialoog omvat ten minste de volgende elementen:

- a) *criteria voor de identificatie van relevante belanghebbenden;*
- b) *een overzicht bij welke activiteit of welk besluit welke belanghebbenden worden betrokken;*
- c) *de wijze waarop vorm en inhoud aan de betrokkenheid wordt gegeven;*
- d) *de wijze waarop rapportage over de betrokkenheid van belanghebbenden en de uitkomsten daarvan plaatsvindt.*

V.2.2 Het College van Bestuur hanteert een statuut waarin is vastgelegd aan welke criteria de samenwerking als bedoeld in bepaling V.2.1 moet voldoen en op welke wijze wordt verzekerd dat de samenwerking aan deze criteria blijft voldoen. Het College van Bestuur maakt het statuut openbaar.

Uitleg: NHTV brengt een dergelijk statuut niet tot stand. De hoofdlijnen van het samenwerkingsbeleid liggen vast in het strategisch plan. Overigens is de nationale en internationale samenwerking dermate divers dat een statuut ofwel een lege huls is ofwel een nodeloos bureaucratisch keurslijf.

Horizontale en verticale verantwoording

NHTV wil zich transparant en doelgericht verantwoorden ten aanzien van haar omgeving door het jaarverslag. De verantwoording vindt plaats door de dialoog aan te gaan met de omgeving. Dit is als volgt schematisch weergegeven.

Verantwoording	omgeving
verticale externe verantwoording	minister van OCW, Inspectie van het Onderwijs, NVAO, CDHO en VKO
verticale interne verantwoording	Raad van Toezicht
horizontale externe verantwoording	werkveldcommissies, jaarlijks overleg stakeholders en Raad van Toezicht en lokale/regionale overheden
horizontale interne verantwoording	Medezeggenschapsraad, medewerkers en studenten

NHTV acht het ongewenst dit soort zaken in een statuut vast te leggen, omdat dit het werk nodeloos bureaucratiseert.

5.3 Risicomanagement

In 2014 is, begeleid door Ernst & Young, een risico-inventarisatie uitgevoerd in twee sessies met het management en een separate sessie met de Raad van Toezicht om te komen tot de top vier van risico's voor de komende jaren:

1. *financiële positie;*
2. *2e en 3e geldstroom;*
3. *intern projectmanagement;*
4. *informatie, ICT en innovatie.*

In het financieel verslag wordt nader ingegaan op het risicomanagement en de bijbehorende beheersmaatregelen.

5.4 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 2014 uit:

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

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

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

portefeuille:

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

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 7.

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

Bezoldiging

De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur valt niet integraal onder de cao-HBO. De voorzitter en het lid van het College van Bestuur ontvangen een arbeidsmarktoelage. Voor de voorzitter bedraagt deze toelage € 1.745 bruto per maand en voor het lid van het College van Bestuur € 1.170 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 functionarissen publieke en semi-publieke 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 WNT d.d. 26 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

NHTV herkent de door de Minister van Binnenlandse Zaken in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt NHTV geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

In het kader van de WNT wordt vermeld dat NHTV Breda in 2014 geen functionarissen in dienst heeft gehad waarvan het belastbaar loon uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen.

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 2013 nogmaals weergegeven.

Bezoldigingsgegevens 2014				Bij dienstbetrekking = nee: n.v.t.			Bij dienstbetrekking = nee: wel verplicht					
Alleen invullen bij (gewezen) topfunctionarissen		(gewezen) topfunctionaris (ja/nee)	met dienstbetrekking (ja/nee)	beloning		belastbare en variabele onkostenvergoedingen	voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)	(herrekenende) WNT norm	noot
Naam	functie(s)			bruto jaarsalaris	werkgeversbijdrage pensioen							
Mr. H.M.C.M. van Oorschot	Voorzitter CvB	ja	ja	€ 145.829	€ 26.545	€ 7.887		€ 180.261	365	1,0	€ 181.914	
Ir. N.G.M. van Os	Lid CvB	ja	ja	€ 136.909	€ 23.433	€ -		€ 160.342	365	1,0	€ 165.541	
Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 25 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.												
Bezoldigingsgegevens 2013				Bij dienstbetrekking = nee: n.v.t.			Bij dienstbetrekking = nee: wel verplicht					
Alleen invullen bij (gewezen) topfunctionarissen		(gewezen) topfunctionaris (ja/nee)	met dienstbetrekking (ja/nee)	beloning		belastbare en variabele onkostenvergoedingen	voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)	(herrekenende) WNT norm	noot
Naam	functie(s)			bruto jaarsalaris	werkgeversbijdrage pensioen							
Mr. H.M.C.M. van Oorschot	Voorzitter CvB	ja	ja	€ 143.193	€ 28.155	€ 7.887		€ 179.235	365	1,0	€ 180.434	
Ir. N.G.M. van Os	Lid CvB	ja	ja	€ 136.697	€ 24.832	€ -		€ 161.529	365	1,0	€ 164.195	
Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 25 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.												

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		€ 7.058,88		€ 7.058,88
Reiskostenvergoedingen woon-werkverkeer		€ 2.757,76		€ 276,48
Dienstreizen	€ 894,35	€ 4.343,00	€ 396,61	€ 852,93
Reis en verblijfkosten	€ 1.404,15	€ 1.875,67	€ 293,45	€ 3.754,94
Congres	€ 1.378,00			
Kosten mobiele telefoon		€ 956,16		€ 403,23
Totaal overige vergoedingen	€ 3.676,50	€ 16.991,47	€ 690,06	€ 12.346,46

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 overige bedragen onder 'Overige' hebben betrekking op rechtstreeks door NHTV betaalde facturen.

Voormalig bestuurder

De heer J.G. Uijterwijk MEd is per 1 september 2012 teruggetreden als voorzitter van het College van Bestuur. Hij neemt vanaf deze datum het niet genoten verlof op en maakt vervolgens gebruik van de levensloopregeling. In overeenstemming met de geldende regelgeving wordt de arbeidsovereenkomst tijdens het levensloopverlof gecontinueerd. Volledigheidshalve volgt onderstaand een overzicht van de bezoldiging en de overige vergoedingen van de heer Uijterwijk, voor zowel 2014 als 2013.

Bezoldigingsgegevens 2014				Bij dienstbetrekking = nee: n.v.t.				Bij dienstbetrekking = nee: wel verplicht				
(gewezen) topfunctionarissen		(gewezen) topfunctionaris (ja/nee)	met dienstbetrekking (ja/nee)	beloning		belastbare en variabele onkostenvergoedingen	voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)	(herkende) WNT norm	noot
Naam	functie(s)			bruto jaarsalaris	werkgeversbijdrage pensioen							
J.G. Uijterwijk Med	Voormalig voorzitter CvB	ja	ja	€ -	€ 2.900	€ -		€ 2.900	365	1,0	€ 181.914	
Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 25 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.												
Bezoldigingsgegevens 2013				Bij dienstbetrekking = nee: n.v.t.				Bij dienstbetrekking = nee: wel verplicht				
(gewezen) topfunctionarissen		(gewezen) topfunctionaris (ja/nee)	met dienstbetrekking (ja/nee)	beloning		belastbare en variabele onkostenvergoedingen	voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)	(herkende) WNT norm	noot
Naam	functie(s)			bruto jaarsalaris	werkgeversbijdrage pensioen							
J.G. Uijterwijk Med	Voormalig voorzitter CvB	ja	ja	€ 54.035	€ 12.325	€ -		€ 66.360	365	1,0	€ 180.434	
Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 25 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.												

6. Verslag van het College van Bestuur over medezeggenschap

NHTV kent een Medezeggenschapsraad (MR) op instellingsniveau en Deelraden (DR) op het niveau van de academies en de gemeenschappelijke diensten.

Vergaderingen

De Medezeggenschapsraad vergaderde tijdens het verslagjaar zesmaal gezamenlijk met het College van Bestuur. Voorafgaand aan deze vergaderingen heeft de Medezeggenschapsraad onderling vergaderd. Het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapsraad vergaderde wekelijks en heeft tijdens het verslagjaar drie keer met de voorzitters van de Deelraden overlegd. Op 1 juli 2014 heeft de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT, lid van de Raad van Toezicht, de vergadering van de Medezeggenschapsraad bijgewoond.

Op 20 februari en op 9 oktober is er een formeel overleg geweest van de Raad van Toezicht met een delegatie van de Medezeggenschapsraad, waarbij de volgende onderwerpen besproken zijn:

- > onderwijsvisie;
- > blauwdruk 'de organisatie en aansturing van een academie binnen NHTV';
- > positionering NHTV.

De Medezeggenschapsraad laat zich adviseren door een aantal uit haar midden samengestelde commissies. Het betreft de:

- > Financieel-economische commissie;
- > Arbeidsvoorwaardencommissie;
- > Studentencommissie;
- > Strategie, onderwijs- en onderzoekcommissie;
- > Commissie bedrijfsvoering (vroeger huisvesting- en ICT commissie).

Deze commissies komen voorafgaand aan de gezamenlijke vergaderingen tussen de Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur bijeen. Zij kunnen ook tussentijds overleg hebben met een lid van het College van Bestuur, de budgethouders of hoofden van diensten betreffende de onderwerpen die ter bespreking op de gezamenlijke Medezeggenschapsraad agenda staan.

In 2014 is instemming verleend met:

- > Koopovereenkomst Congregatie Alles voor Allen
- > Document Blauwdruk 'de organisatie en aansturing van een academie
- > Nadere uitwerking P&O-aspecten i.h.k.v. de holding en melding nevenactiviteiten
- > IP-beleid medewerkers NHTV en IP-beleid studenten NHTV
- > Arbo jaarplan 2014
- > Wijzigingen raamregelingen OER hbo-bachelor, wo-bachelor en masteropleiding
- > Wijzigingen tentamenregeling en eerste wijzigingen Cum Laude regeling
- > Financiële meerjarenraming
- > Masterplan Campus + financiële paragraaf
- > Regeling achterstallige betalingen
- > Bestuur- en beheersreglement
- > Gezondheidsbeleid NHTV (inclusief rollen)
- > Verzuimprotocol NHTV
- > PhD beleid
- > Herziening regeling declaratie reglement
- > Onderwijsvisie
- > Voorstel MR reglement.

De onderwerpen waarover tijdens het verslagjaar positief advies is uitgebracht zijn:

- > Begroting 2015 en extra strategische investeringen.

Daarnaast is in het verslagjaar gesproken over:

- > Strategische onderwijsontwikkelingen, o.a. de BSA-regeling
- > Oprichting Atlantis Games BV
- > Workbalance
- > Aanvullende bijdrage NHTV bacheloropleidingen (kosten voor selectie en stagekosten) en ontwikkelingen rondom vrijwillige bijdragen studenten
- > Mandatering AVO-cie t.b.v. MTO 2014

- > Integreren NHTV-More portal
- > Besteding middelen vrije beleidsruimte t.b.v mobiliteitspool
- > Professionaliseringsplan, Profscan en de voortgang daarin
- > Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)
- > Project onderwijsorganisatie en -administratie (DeltA)
- > Titulatuur/clusters/visitatiegroepen
- > Voortgang hoofdlijnenakkoorden en prestatieafspraken
- > Jaarverslag en jaarrekening
- > Leesgedrag Insight
- > Taal enquête
- > Strategische personeelsplanning en onderwijs ontwikkelingen
- > Positionering NHTV
- > Newways Travel/Desk
- > Alumnibeleid
- > Herziene regeling profileringsfonds
- > NHTV minoren en het beleid volgens op de prestatieafspraken hierin.

De samenstelling van de Medezeggenschapsraad per 31 december 2014:

Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit

- > Frank van den Eeden, docent, lid commissie bedrijfsvoering
- > Isabel van der Schilden, docent, lid arbeidsvoorwaardencommissie
- > Rinse Krist, student, lid studentencommissie en commissie bedrijfsvoering
- > Vacature student

Academie voor toerisme

- > Margreet Toonen, docent, lid arbeidsvoorwaardencommissie
- > Gerd-Jan Vermeulen, docent, lid strategie, onderwijs- en onderzoekcommissie
- > ThijsWillem Emmerik, student, **vicevoorzitter**, lid studentencommissie en commissie strategie, onderwijs- en onderzoekcommissie
- > Mae Schouten, student, lid studentencommissie en lid financieel-economische commissie
- > Emily Egan, student, lid studentencommissie

Academy for Digital Entertainment

- > Vacature medewerker
- > Vacature medewerker
- > Wesley de Haas, student, lid studentencommissie en lid commissie bedrijfsvoering
- > Vacature student

Academy for Leisure

- > Menno de Vos, docent, **voorzitter**, lid financieel-economische commissie en lid commissie bedrijfsvoering
- > Johannes van Walsum, docent, lid strategie, onderwijs- en onderzoekcommissie
- > Tim Kramer, student, lid studentencommissie
- > Jacqueline Kouer, student, lid studentencommissie
- > Emma Segers, student, lid studentencommissie

Academy of Hotel Management/Facility Management

- > Hans Peter Verkooijen, **vicevoorzitter**, docent, lid financieel-economische commissie
- > Henk van der Weele, docent, lid strategie, onderwijs- en onderzoekscommissie
- > Vacature student
- > Vacature student

Ondersteunende eenheden

- > Vacature medewerker
- > Sander van Breugel, medewerker HRM, lid studentencommissie

De ambtelijk secretaris van de Medezeggenschapsraad is Marion Beerta, met secretariële ondersteuning van Angelique Houwers.

Het College van Bestuur heeft in het verslagjaar het overleg met de Medezeggenschapsraad als constructief ervaren. De wijze van vergaderen en het overleg hebben door de discussie over een

nieuw reglement een extra impuls gehad. De Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur zien uit naar de verder intensivering van het overleg in 2015.

6.1 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO)

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

In het verslagjaar zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- > De evaluatie van de HR-cyclus is besproken.
- > De vakorganisaties hebben ingestemd met de verantwoording van de DAM-gelden 2013 en het bestedingsvoorstel voor 2014.
- > Er is uitgebreid stilgestaan bij het jaarverslag 2013 en er zijn afspraken gemaakt voor de bespreking van het concept jaarverslag 2014 in 2015.
- > De voortgang van de professionalisering in de vorm van de effectuering van het professionaliseringsplan en de profscan zijn besproken.
- > De vakorganisaties hebben ingestemd met het voorstel voor de besteding van de DAM-gelden 2015.
- > In de beide vergaderingen is verder gesproken over de ontwikkelingen binnen NHTV op het gebied van werkdruk, organisatieontwikkeling, het HRM beleidskader en de voorbereidingen voor de implementatie van de Werkkostenregeling met ingang van 1 januari 2015.

7. Studenten

7.1 Beleid

NHTV zet al jaren in op beheersing van de groei van het aantal studenten om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en excellentie te bevorderen. Voor het studiejaar 2014/15 is het aantal studenten als gevolg van deze inzet beperkt gegroeid.

Er gold voor het collegejaar 2014/15 een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleiding:

- > Game Architecture and Design (fixus 200 studenten / 100% decentrale selectie);

Naast deze fixus hanteerde NHTV een instroombeperking (door selectie aan de poort) bij twee hbo-bacheloropleidingen:

- > Media en Entertainment Management (240 studenten);
- > Hoger Hotelonderwijs (150 studenten).

7.2 Werving

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

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

In de werving ligt de focus met name op de optimalisering van de samenhang tussen de verschillende instrumenten en een effectieve inzet van digitale en sociale media. Tijdens het verslagjaar is opnieuw gewerkt aan het vergroten van de naamsbekendheid van NHTV in de regio.

7.3 Instroom

Over de instroom heeft NHTV twee prestatieafspraken gemaakt. In de periode tot eind 2015 is een toename van 5% van studenten in de technische opleidingen voorzien. Aan het einde van het verslagjaar was er een toename van 10,3% gerealiseerd. In het kader van de bijdrage aan de topsector Logistiek is afgesproken dat de instroom van studenten in de logistieke opleidingen boven de 200 zou liggen. Per 1 oktober jl. was dit 210.

7.4 Aantallen studenten en graden

In het overzicht zijn de belangrijkste kengetallen opgenomen over de studentenaantallen en de verleende graden. In totaal bedraagt het aantal inschrijvingen 7.771 studenten op 1 september, bestaande uit 7.585 bachelorstudenten en 186 masterstudenten. Van deze studenten komt 11,5% uit het buitenland.

Bachelor's degree programmes, ind. Associate Degree			Enrolments 01 Sept. 2014			De-enrolments 30 Sept. 2014			Enrolments 01 Oct. 2014			intern. stud.		Obtained certificates academic yr '13-'14	Vwo-ers in Hbo ba (**)	
Academy	Programme	Croho	1st yr	higher yr	total	1st yr	higher yr	total	1st yr	higher yr	total	#	%		#	%
AvT	B Tourism management	34410	420	1.031	1.451	11	2	13	409	1.029	1.438	239	16,6%	243	150	10,3%
AvT	B Profession-Oriented Tourism and Recreation	39271	106	417	523	2		2	104	417	521	3	0,6%	71	34	6,5%
AvT	Wo B Tourism(*)	55001	41	56	97	1		1	40	56	96	27	28,1%	33		
AvT	AD Profession-Oriented Tourism and Recreation	80009	80	80	160	4	1	5	76	79	155	0	0,0%	39		
AfL	B Leisure management	34438	395	1.130	1.525	6	2	8	389	1.128	1.517	128	8,4%	261	130	8,5%
AfL	Wo B Leisure studies	50756	15	38	53		1	1	15	37	52	12	23,1%	14		
HfM	B Hotel management	34411	203	516	719	1	1	2	202	515	717	97	13,5%	93	164	22,8%
HfM	B Facility management	34500	130	292	422			0	130	292	422	23	5,5%	58	73	17,3%
ADE	B Media and entertainment management	34952	199	639	838		2	2	199	637	836	128	15,3%	95	159	19,0%
ADE	B Game architecture and design	39279	207	549	756	2		2	205	549	754	95	12,6%	62	135	17,9%
SLM	B Logistics management (economics)	34436	134	252	386	3		3	131	252	383	30	7,8%	53	40	10,4%
SLM	B Logistics management (engineering)	34390	67	181	248			0	67	181	248	36	14,5%	29	32	12,9%
SLM	B Traffic and transport management	34371	41	116	157			0	41	116	157	3	1,9%	31	24	15,3%
SLM	B Urban and regional planning	34282	74	217	291	2		2	72	217	289	3	1,0%	64	37	12,7%
Total			2.112	5.514	7.626	32	9	41	2.080	5.505	7.585	824	10,9%	1146	978	13,4%

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

(**) On total student population Hbo bachelor's degree programmes, enrolments 01 Sept.2014, PA

Master's degree programmes			Enrolments 01 Sept. 2014			De-enrolments 30 Sept. 2014			Enrolments 01 Oct. 2014			intern. stud.		Obtained certificates academic yr '13-'14
Academy	Programme	Croho	1st yr	higher yr	total	1st yr	higher yr	total	1st yr	higher yr	total	#	%	
AvT	M Tourism destination management	70067	22	20	42				22	20	42	28	66,7%	29
AfL	M Leisure Studies	60078	22		22				22	0	22	6	27,3%	
AfL	M Imagineering	70073	21	25	46				21	25	46	20	43,5%	25
ADE	M Game Technology	49120	20		20				20	0	20	5	25,0%	
ADE	M Media Innovation	701/49121	20	36	56				20	36	56	14	25,0%	23
Total			105	81	186	0	0	0	105	81	186	73	39,2%	77
NHTV overall			2.217	5.595	7.812				2185	5586	7771	897	11,5%	1.223

7.5 Begeleiding door studentdecanen

Het decanaat van NHTV verzorgt de begeleiding van studenten met persoonlijke en studie gerelateerde vraagstukken. Het decanaat adviseert het management over een breed scala aan onderwerpen die te maken hebben met het studieklimaat, de studieomstandigheden en de studievoortgang van studenten. Vanwege de toenemende problematiek van studenten, met name bij de Academy for Digital Entertainment, is er een pilot gestart met de aanstelling van een studentendecan met een psychologische opleiding.

Buitenlandse studenten vragen veelvuldig en een meer specifieke aandacht van de studentendecan. De internationale studenten ondervinden regelmatig belemmeringen van persoonlijke aard, zoals het ontbreken van een sociale context, heimwee en financiële problemen.

Vanuit het decanaat is er bijzondere aandacht voor studenten met een functiebeperking. In de afgelopen jaren is er hard aan gewerkt om deze studenten gelijke kansen te bieden binnen het onderwijs. Een succesvolle voorziening die afgelopen jaar is ingevoerd, is het spraaksoftware programma Kurzweil. Ook dit jaar heeft het gevoerde beleid ten aanzien van deze studenten ertoe geleid dat NHTV in het landelijke onderzoek van CHOI nummer 1 staat in de categorie 'grote en middelgrote hogescholen'.

In het verslagjaar zijn meerdere studenten overleden als gevolg van zelfdoding. De studentendecanen van de betreffende academies hebben bij het proces van opvang en organisatie binnen de academie een belangrijke rol gespeeld. De actualiteit van zelfdoding binnen onze hogeschool heeft ertoe geleid dat de studentendecanen een workshop 'omgaan met suïcidedreiging' hebben gevolgd via GGZ. Daarnaast is er een start gemaakt met het ontwikkelen van een protocol voor de hele organisatie.

7.6 NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep

Studenten dienen digitaal hun klachten, bezwaar en beroep in via het NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep. Dit loket maakt onderdeel uit van de ServiceDesk online. De student kan de klacht of anderszins mondeling toelichten bij de studentdecan. Deze studentdecan geeft dan een advies over het vervolg. Eén van de voorwaarden om gebruik te kunnen maken van het loket is dat de student aantoonbaar heeft geprobeerd de kwestie met direct betrokkene(n) bespreekbaar te maken en op te lossen. De student dient dit ook in het klachtenformulier aan te geven.

Uit het onderstaande overzicht blijkt dat in het verslagjaar 36 keer gebruikgemaakt is van het NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep.

Klachten over academie (tentamens, examens, deskundigheid personeel, etc.)

academie	2012	2013	2014
Academy for Leisure	33	20	12
Academie voor toerisme	18	6	14
Academy for Digital Entertainment	16	4	5
Academie voor stedenbouw logistiek en mobiliteit	2	0	2
Academy of Hotel Management / Facility Management	3	2	3
totaal per jaar	72	32	36

Commissie vertrouwenspersonen

In 2014 zijn er 21 meldingen bij de commissie vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen binnengekomen. Ter vergelijking: in 2013, 2012 en 2011 waren dit er achtereenvolgens 18, 14 en 11. Van deze 21 meldingen zijn er 6 door de externe vertrouwenspersoon van de commissie behandeld. Geen van deze meldingen heeft geleid tot een officiële klacht. In de onderstaande tabel is de soort melding weergegeven.

soort melding	aantal
student over seksuele intimidatie door medestudent	3
student over intimiderend gedrag door docent (verbale intimidatie)	1
studenten over intimiderend gedrag door docent (verbale intimidatie en discriminatie)	1
student over onheus gedrag door medewerker stagebedrijf	1
student over onheus gedrag door docent	2
student over studie/werksfeer (gevoel van onveiligheid)	1
medewerker over werksfeer (gevoel van onveiligheid)	1
medewerker over ongewenst gedrag door student (verbale intimidatie)	2
medewerker over intimiderend gedrag door student	1
medewerker over onheuse behandeling door studenten	1
medewerker over onheuse behandeling door collegae	2
medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	3
medewerker in het kader van integriteit	1
externe relatie in het kader van integriteit	1
totaal	21

College van beroep voor de examens

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

In 2014 werden in totaal 77 beroepsschriften bij het College van beroep ingediend. Dit is een aanzienlijke vermeerdering ten opzichte van het jaar 2013 en meer dan een verdubbeling ten opzichte van de daaraan voorafgaande vijf jaren. In 16 gevallen was het College van beroep voor de examens onbevoegd om het beroepsschrift in behandeling te nemen en deze gevallen zijn doorverwezen naar andere bevoegde organen. Hieronder volgt een uitsplitsing naar academie.

Academie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Academy for Leisure	1	4	7	15	9	7	13
Academie voor toerisme	17	18	18	13	15	27	35
Academy for Digital Entertainment	9	3	8	4	4	9	15
Academie voor stedenbouw logistiek en mobiliteit	1	1	0	4	5	1	6
Academy of Hotel Management / Facility Management	6	10	5	0	2	4	8
Totaal per jaar	34	36	38	36	35	48	77

Verloop van de beroepszaken in 2014 ten opzichte van de afgelopen jaren.

Jaar	Totaal	Onbevoegd (doorverwezen)	Niet ontvangen	Geschikt	Ingetrokken	Van rechtswege vervallen	Hoorzitting
2014	77	16	7	27	3	20	4
2013	48	12	1	18	5	3	6
2012	35		1	11	7	7	8
2011	36		0	19	12	2	3
2010	38		5	23	7	0	3
2009	36		2	25	8	0	1
2008	34		2	24	2	5	1

Verloop van de beroepszaken in 2014 per academie.

Academie	Totaal	Onbevoegd (doorverwezen)	Niet ontvangen	Geschikt	Ingetrokken	Van rechtswege vervallen	Hoorzitting
Academy for Leisure	13	0	3	7	0	3	0
Academie voor toerisme	35	9	3	8	1	12	2
Academy for Digital Entertainment	15	5	0	6	1	2	1
Academie voor stedenbouw logistiek en mobiliteit	6	1	1	1	1	2	0
Academy of Hotel Management / Facility Management	8	1	0	5	0	1	1
Totaal per jaar	77	16	7	27	3	20	4

Uitspraken op beroep na hoorzitting in 2014 per academie:

Academie	Aantal Hoorzittingen	Gegrond	Ongegrond	Hoger beroep ingediend
Academy for Leisure	0	0	0	0
Academie voor toerisme	2	0	2	0
Academy for Digital Entertainment	1*			
Academie voor stedenbouw logistiek en mobiliteit	0			
Academy of Hotel Management / Facility Management	1	1	0	0
Totaal per jaar	4	1	2	0

* Beroep ingetrokken tijdens de hoorzitting

NHTV monitort de ontwikkeling van deze cijfers en zal in 2015 een nieuw klachtenloket in gebruik nemen.

Klachten bij het College van Bestuur

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

8. Bedrijfsvoering

8.1 Human Resource Management

In 2014 lag de focus van de HRM-activiteiten, conform het HRM-beleidskader, op de thema's duurzame inzetbaarheid en professionalisering van medewerkers en het management. Daarnaast is gekomen tot een eerste strategische personeelsplanning (SPP) die inzicht verschaft in de aankomende kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte in relatie tot het personeelsaanbod.

Duurzame inzetbaarheid

Er is in 2014 verder ervaring opgedaan met de stimulering van in- en externe mobiliteit van medewerkers. Docentstages zijn gestart, een retentiescan is binnen de academies en diensten uitgevoerd en de academiedirecteuren hebben in periodiek overleg vraag en aanbod van werk gedeeld en zo de verbinding tussen de academies ook qua inzetbaarheid van mensen verder verstevigd. Vanuit het loopbaancentrum worden medewerkers begeleid bij het vinden van een nieuwe uitdaging binnen of buiten de instelling. Tijdens het verslagjaar hebben 27 medewerkers zich aangemeld bij het loopbaancentrum.

Vitaliteit en gezondheid

Ten aanzien van de vitaliteit en gezondheid van medewerkers is het Arbo-jaarplan leidraad geweest voor investeringen. Er is een risico-inventarisatie uitgevoerd en per organisatieonderdeel heeft Sociaal Medisch Teamoverleg plaatsgevonden. Ook is een nieuw medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) voorbereid dat begin 2015 wordt uitgevoerd. Als gevolg van het in 2012 gehouden MTO is ook in het verslagjaar op verschillende manieren gewerkt aan het bespreekbaar maken en waar mogelijk implementeren van activiteiten ten aanzien van het verbeteren van de werkbalans.

Professionalisering

Tijdens het verslagjaar is verder invulling gegeven aan het NHTV professionaliseringsplan. NHTV stelt volgens het CAO basisrecht 40 uur ter beschikking aan medewerkers ten behoeve van professionaliseringsactiviteiten (bij een voltijdsaanstelling en naar rato bij deeltijd). Deze uren zijn op individuele basis naar aanleiding van het HRM gesprek ingevuld. Organisatiebreed zijn de uren veelal besteed aan mastertrajecten, didactische scholing, taalvaardigheid Engels, time management (Ciep) en specifieke vakinhoudelijke scholing. Aanvullend aan dit basisrecht is 40 uur ter beschikking gesteld die is besteed aan door NHTV geïnitieerde activiteiten zoals de Education Day en academie- en teamdagen.

De professionaliseringsscan voor het onderwijzend personeel is uitgevoerd. Naast de managementinformatie die reeds beschikbaar was ten aanzien van het opleidingsniveau, taalvaardigheid Engels en bewijs van didactische bekwaamheid, biedt de inventarisatie inzicht in de docentbekwaamheid ten aanzien van E-learning, onderzoek en cross-culturele sensitiviteit. Hiermee is een directe koppeling tot stand gebracht tussen de strategische thema's en de ontwikkeling van de individuele docent. Op basis van de scan zijn in de HRM-gesprekken ontwikkelingsafspraken gemaakt. Het interne scholingsaanbod is aangepast op de uitkomsten van de scan.

Tijdens het verslagjaar is een tweede Talent Programma gestart. Deze groep kent een diverse samenstelling en werkt vanuit verschillende perspectieven aan bottom-up organisatieontwikkeling en persoonlijk leiderschap.

Management Development

De HRM-gesprekken blijven als basis voor een volwaardige dialoog tussen leidinggevende en medewerker een belangrijk aandachtspunt. In 2014 heeft verdere training van het management plaatsgevonden in het voeren van ontwikkelingsgerichte gesprekken.

Organisatie ontwikkeling

Op basis van een vastgelegd profiel heeft ieder zittend lid van het managementteam een assessment ondergaan. Deze in 2013 gehouden assessments en gesprekken hierover hebben in het verslagjaar geleid tot wisselingen in de managementteams. Een aantal zittende leden van de managementteams heeft besloten de functie neer te leggen. Als gevolg hiervan en op basis van vacatureruimte is in 2014 gekomen tot de samenstelling van vijf nieuwe managementteams. Ook de portefeuilles zijn herzien. Binnen alle managementteams worden de portefeuilles research and business innovation, education en bedrijfsvoering verdeeld. Met name de laatstgenoemde portefeuille is een nieuw gegeven. Het

aantal vrouwen in de managementteams is sterk toegenomen. De eerste ervaringen met de nieuwe managementteams zijn opgedaan en eind 2014 is per academie gestart met begeleide teambuilding. Vanuit dit team wordt verder vorm gegeven aan de implementatie van de strategie. Het streven hierbij is te komen tot een goede aansluiting met de professionals waarbij de eerder genoemde dialoog een belangrijk hulpmiddel is.

Totstandkoming nieuwe CAO

Tijdens het verslagjaar zijn vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers gekomen tot een nieuwe CAO-HBO. Namens de werkgevers heeft het hoofd van de dienst HRM deelgenomen aan de onderhandelingen. Eind 2014 is een nieuwe CAO tot stand gekomen met een verdere modernisering van de arbeidsvoorwaarden. Naast professionalisering zijn afspraken gemaakt over het duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

8.2 Kengetallen personeel

De ontwikkeling van het personeelsbestand in 2014 en de invulling van de hierboven beschreven aandachtsgebieden binnen het HRM beleidskader zijn weergegeven in onderstaande kengetallen. De cijfers die in de tabellen tussen haakjes staan, betreffen cijfers van het voorgaand verslagjaar.

Algemene kengetallen

Op 31 december 2014 waren bij NHTV 722 medewerkers in dienst met een totale omvang van 577,5 fte's. Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2013 met 45 toegenomen. Tegelijkertijd is de totale omvang gestegen met 34,0 fte's. De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2013 nauwelijks gewijzigd. 42,2% van de medewerkers had een fulltime en 57,8% een parttime dienstverband. Ook de gemiddelde omvang is nauwelijks gewijzigd ten opzichte van eind 2013.

Aantal medewerkers en fte's					
	Medewerkers		Fte's		Gemiddelde omvang
	Aantal	%	Aantal	%	In fte's
Totaal	722 (677)		577,5 (543,5)		0,80 (0,80)
Mannen	332 (314)	46,0% (46,4%)	288,2 (272,9)	49,9% (50,2%)	0,87 (0,87)
Vrouwen	390 (363)	54,0% (53,6%)	289,3 (270,6)	50,1% (49,8%)	0,74 (0,75)

In tabel 1 van bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de verdeling van de fte's per academie en dienst en per personeelscategorie.

Verdeling vast/tijdelijk

Eind 2014 had 80,7% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 465,1 fte's (80,5%). Dit is een daling van resp. 3,7% en 3,4% ten opzichte van eind 2013.

Verdeling vast / tijdelijk					
	Medewerkers		Fte's		
	Aantal	%	Aantal	%	
Totaal	722		577,5		
Onbepaalde tijd	583 (571)	80,7% (84,4%)	465,1 (455,8)	80,5% (83,9%)	
Bepaalde tijd	139 (106)	19,3% (15,6%)	112,4 (87,7)	19,5% (16,1%)	

In tabel 2 van bijlage 4 is per academie en voor de diensten weergegeven welk percentage van de formatie is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

De verdeling tussen de verschillende bedrijfsprocessen is eind 2014 ten opzichte van eind 2013 nauwelijks gewijzigd. Het aandeel van het primair proces is licht gestegen tot 65,7%. Het aandeel van het bedrijfsvoeringsproces is licht gestegen tot 31,7%. Het aandeel van het managementproces is

evenredig gedaald. De toename van de totale formatie is hiermee redelijk evenredig verdeeld over het primair proces en het bedrijfsvoeringsproces.

Aantal medewerkers en fte's per proces			
		Aantal fte's	
Primair proces	379,5 (356,0)	65,7% (65,5%)	
P-OP	280,8 (271,2)		48,6% (49,9%)
P-OBP	80,7 (70,1)		14,0% (12,9%)
P-MT	18,1 (14,7)		3,1% (2,7%)
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	183,2 (171,8)	31,7% (31,6%)	
Managementproces (M-MT)	14,8 (15,7)	2,6% (2,9%)	
	577,5 (543,5)		

Ratio's

Het totaal aantal ingeschreven studenten (inclusief hbo-masterstudenten en studenten van de wo-bachelors) is ten opzichte van 2013 gestegen tot 7771. Doordat het aantal fte's meer dan evenredig is gegroeid, vindt een daling van de student-medewerker ratio plaats.

Ratio's		
	Aantal	Ratio
Aantal studenten ^{1 3}	7771	
Student-medewerker ratio		13,46 (13,77)
Student-docent ratio		27,68 (27,64)
Student-medewerker ratio primair proces ²		20,47 (21,05)

¹ Peildatum 01-09-2014

² P-OP, P-OBP en P-MT

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

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 102 medewerkers in dienst getreden en voor 57 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2013 was dit resp. 51 en 42. Van de uitdiensttredingen is bij 5 medewerkers de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met pensionering. Voor 16 medewerkers betrof het een beëindiging van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De overige beëindigde arbeidsovereenkomsten waren voor bepaalde tijd.

In- en uitstroom				
	31-12-2013	Bij: indienst-tredingen in 2014	Af: Uitdienst-tredingen in 2014	31-12-2014
Mannen	314	48	30	332
Vrouwen	363	54	27	390
Totaal	677	102	57	722

In het verslagjaar zijn 74 medewerkers van functie(niveau) gewijzigd. 32 medewerkers zijn binnen het primair proces van functie gewijzigd, 41 medewerkers binnen het bedrijfsvoeringsproces en 1 medewerker is binnen het managementproces van functie gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van een wijziging tussen bedrijfsvoeringsprocessen, de actualisering van het functiegebouw, herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins.

Doorstroom naar ander(e) functie(niveau)					
van / naar	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT
P-OP	17	1			
P-OBP	4	3		1	
P-MT	1				
B-OBP	2	4		40	
M-MT					1
Totaal	24	8		41	1
					74

Naast de doorstroom in functie(niveau) zijn 37 medewerkers in dezelfde of een andere functie doorgestroomd naar een ander organisatieonderdeel. In 2013 waren dit er 26.

Doorstroom naar ander organisatieonderdeel		
van / naar	Academie	Dienst*
Academie	4	9
Dienst*	8	16
Totaal	12	25
		37

* Dienst is inclusief NHTV-brede projecten

Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 9,5 jaar, een daling van 0,4 jaar ten opzichte van eind 2013. Deze daling is met name veroorzaakt door het relatief grote aantal nieuwe indiensttredingen.

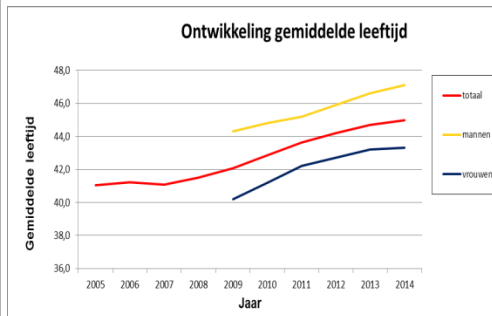
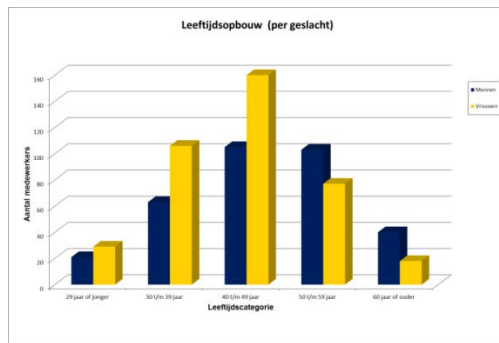
Duur dienstverband		
	Aantal personen	
minder dan 2 jaar	119	16,5% (13,0%)
2 t/m 4 jaar	82	11,4% (13,4%)
5 t/m 9 jaar	226	31,3% (29,3%)
10 t/m 14 jaar	152	21,0% (23,9%)
15 jaar of meer	143	19,8% (20,4%)
Totaal	722	

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd was aan het einde van het verslagjaar gestegen tot 45,0 jaar, een stijging van 0,3 jaar ten opzichte van eind 2013. De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 47,1 jaar hoger dan bij de vrouwen (43,3 jaar).

Leeftijdsopbouw									
	Aantal medewerkers					Mannen		Vrouwen	
29 jr of jonger	50	(40)	6,9%	(5,9%)		21	2,9%	29	4,0%
30-39 jr	169	(173)	23,4%	(25,6%)		63	8,7%	106	14,7%
40-49 jr	265	(263)	36,7%	(38,9%)		105	14,6%	160	22,2%
50-59 jr	180	(154)	24,9%	(22,7%)		103	14,3%	77	10,7%
60 jr of ouder	58	(47)	8,1%	(6,9%)		40	5,5%	18	2,5%
Totaal	722	(677)				332	46,0%	390	54,0%

In onderstaande grafieken is respectievelijk de leeftijdsopbouw per geslacht en de ontwikkeling van de gemiddelde leeftijd weergegeven.



Medewerkers en fte's per functieschaal

Bij de meeste functieschalen zijn in het verslagjaar geen opvallende wijzigingen in de aantallen medewerkers en fte's zichtbaar ten opzichte van 2013. Wel zijn er in verband met de komst van de wetenschappelijke masteropleiding voor het eerst twee hoogleraren aangesteld in schaal 16. De grootste verschillen zijn terug te vinden in de functieschalen 5, 7, 9, 12 en 13 (de verschillen in aantal fte's zijn resp. +0,7%, +0,9%, -1,2%, -1,6% en +0,8%).

Aantal medewerkers en fte's per functieschaal																		
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	CvB	ST*	Totaal
Aantal medew.	2	4	15	41	40	43	50	75	62	238	99	29	11	7	2	3	1	722
	0,3%	0,6%	2,1%	5,7%	5,5%	5,9%	6,9%	10,4%	8,6%	33,0%	13,7%	4,0%	1,5%	1,0%	0,3%	0,4%	0,1%	
Aantal fte's	1,2	2,1	11,5	28,7	29,5	34,2	40,3	55,6	51,0	187,5	87,7	27,7	9,8	5,1	1,6	3,0	1,0	577,5
	0,2%	0,3%	2,0%	5,0%	5,1%	5,9%	7,0%	9,6%	8,8%	32,5%	15,2%	4,8%	1,7%	0,9%	0,3%	0,5%	0,2%	

* Studentassistent

Flexibele arbeidsovereenkomsten

NHTV maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de CAO-HBO zijn gedefinieerd. Eind 2014 was 19,5% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 112,4 fte's, een stijging ten opzichte van eind 2013 (87,7 fte's, 16,1%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 100,1 fte's (17,4%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 12,3 fte's (2,1%) tijdelijke uitbreidingen.

Min-max contracten en nuluren contracten

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

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

In het verslagjaar is gebruikgemaakt van de inhuur van derden middels detacheringsovereenkomsten en overeenkomsten van opdracht. De totale omvang van deze overeenkomsten ten laste van het verslagjaar bedroeg 12,6 fte's. Daarnaast is in het verslagjaar gebruikgemaakt van de incidentele inzet van gastdocenten en geëngageerden voor in totaal 1745 uur (1,1 fte's).

Stagiairs

In het verslagjaar hebben in totaal 128 studenten, met een omvang van 123 fte's, stage gelopen bij NHTV. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 50 stagiair(e)s actief met een totale omvang van 46,6 fte's.

Stagiairs			
	Aantal	Fte's	
Aantal stagiairs op 01-01-2014 ¹	40	38,8	
Bij: nieuwe stagiairs in 2014	88	84,2	
		128	123,0
Af: in 2014 geëindigde stages		78	76,4
Aantal stagiairs op 31-12-2014		50	46,6

¹ Dit betreft een correctie op het jaarverslag van 2013, waarin abusievelijk 20 stagiairs voor 20,2 fte stonden vermeld.

Verlofvormen

In het verslagjaar maakten in totaal 39 medewerkers gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP). Eind 2014 waren dat er nog 34. De totale omvang van het SOP-verlof bedroeg aan het einde van het jaar 5,5 fte's.

Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen bedraagt 44. Eind 2014 hadden nog 28 medewerkers geheel of gedeeltelijk ouderschapsverlof met een totale omvang van 4,9 fte's.

In het verslagjaar hebben 14 medewerkers onbetaald verlof opgenomen. Aan het einde van het jaar bedroeg de totale omvang 2,3 fte's.

Verlofvormen						
	1-1-2014	bij	af	31-12-2014	omvang eind 2014	
SOP	37	2	5	34	5,5	fte's
ouderschapsverlof	33	11	16	28	4,9	fte's
onbetaald verlof	6	8	6	8	2,3	fte's

Opleidingsniveau

Het percentage docerend personeel (P-OP en P-MT) dat eind 2014 beschikte over tenminste een masteropleiding is licht gestegen tot 81,1%. Daarnaast zijn nog 21 medewerkers bezig met een masteropleiding. Het percentage PhD candidates is gedaald van 8,4% (30 medewerkers) naar 7,9% (31 medewerkers) en het aantal PhD holders is ongewijzigd 11,0% (met 2 medewerkers toegenomen).

Opleidingsniveau			
	P-OP	P-MT	Totaal
Percentage Master	61,8%	68,4%	62,2% (62,0%)
Percentage PhD candidates	8,4%		7,9% (8,4%)
Percentage PhD holders	10,4%	21,1%	11,0% (11,0%)
Totaal percentage master of hoger	80,6%	89,5%	81,1% (81,0%)

Gesprekkencyclus

In 2014 is een groot aantal medewerkers ingestroomd, waarmee in het verslagjaar nog geen beoordelingsgesprek is gehouden. Met 78,4% van de medewerkers die vóór 1 april 2014 zijn ingestroomd is een beoordelingsgesprek gevoerd en geregistreerd. Het belang van de gesprekkencyclus en dus het vastleggen van de uiteindelijke beoordeling wordt door NHTV benadrukt. De intentie is om de administratieve procesgang te verbeteren door digitalisering. Tevens wordt opgemerkt dat voor een aantal (zeer) kleine aanstellingen geen volledige cyclus wordt doorlopen.

Gesprekkencyclus		
	Aantal gesprekken	
Beoordelingsgesprekken	507 (523)	78,4 % (77,1%)

Functiegebouw

In 2014 hebben er nauwelijks wijzigingen in het functiegebouw plaatsgevonden, waardoor er geen formele actualisering heeft plaatsgevonden. Er is één aanvulling geweest in de vorm van de functie Hoofd bedrijfsvoering niveau 11. In 2015 zal een update worden voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad. Het functiegebouw en de functiebeschrijvingen zijn gepubliceerd op NHTV ServiceDesk online. In bijlage 4 is het functiegebouw 2014 opgenomen.

Kennisrollen

NHTV heeft ervoor gekozen om aan iedere docent en docent/MT-lid met een aanstellingsomvang van tenminste 0,7 fte, met uitzondering van docent trainees en taaldocenten, een kennisrol toe te wijzen. Daarnaast kan op academieniveau worden besloten om ook aan overige docenten een kennisrol toe te wijzen. Het toewijzen van kennisrollen geschiedt in principe per studiejaar. Ultimo 2014 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)		103	96	30	14,3
Rol 2 (consultancy en ontwikkeling)		84	75,8	14	7,0
Rol 3 (praktijkgericht onderzoek)		44	42,2	3	1,3
Rol 4 (wetenschappelijk onderzoek)		21	19,6	2	0,7
Geen rol (taaldocent/docent trainee)		14	12,4	34	15,0
Niet bekend		16	15,1		
Totaal		282	261,1	83	38,3

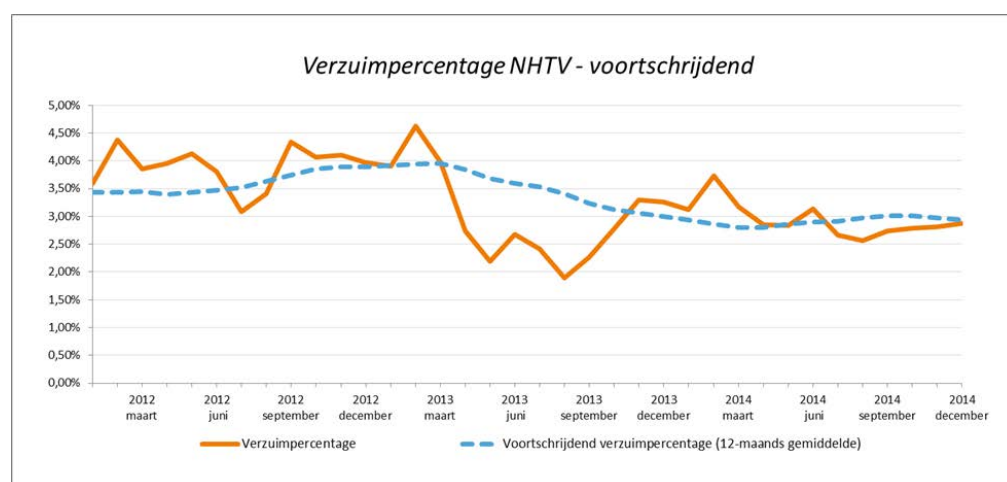
Arbeidsmarkttoelage

Eind 2013 ontvingen 8 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Voor één medewerker met een arbeidsmarkttoelage is de arbeidsovereenkomst beëindigd in het verslagjaar. Er zijn 10 nieuwe arbeidsmarkttoelages toegekend waardoor ultimo 2014 17 medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvingen.

Verzuim

Het verzuimpercentage blijft afnemen. Het verzuimpercentage bedraagt over het verslagjaar 2,93%, een lichte daling ten opzichte van 2013 (2,99%). Het verzuimpercentage voor de gehele HBO-sector over het verslagjaar is nog niet bekend. Over 2013 was het verzuim voor de HBO-sector 4,12%. NHTV blijft hiermee ruim onder het verzuimpercentage in de sector.

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het verzuimpercentage sinds januari 2012 weergegeven.



De verzuimfrequentie komt in het verslagjaar uit op 0,74, een daling ten opzichte van 2013 (0,81). De verzuimfrequentie in de HBO-sector bedroeg in 2013 0,89. Ook ten opzichte hiervan laat de verzuimfrequentie bij NHTV een gunstige ontwikkeling zien.

Het percentage medewerkers dat geen enkele keer heeft verzuimd in een periode van 12 maanden is van 50,4% gestegen naar 56%. Het frequent verzuim, medewerkers die in een periode van 12 maanden ten minste 3 keer verzuimen, is ten opzichte van 2013 nagenoeg ongewijzigd met 11,4%. In tabel 2 van bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de verzuimpercentages en -frequenties per academie en voor de diensten.

Vervolgens is in grafiek 1 van bijlage 4 het verzuimvenster weergegeven. Het verzuimvenster toont de onderlinge verhoudingen tussen academies en de gezamenlijke diensten op het gebied van verzuimpercentage en verzuimfrequentie. In grafiek 2 is de verzuimfrequentie weergegeven in aantallen ziekmeldingen per medewerker.

Openbaar vervoerplan

Het beleid met betrekking tot het vervoer van medewerkers is tijdens het verslagjaar gecontinueerd.

Om het gebruik van openbaar vervoer bij dienstreizen te stimuleren heeft NHTV afspraken gemaakt met de NS over de ingebruikname van de nieuwe NS Business card per 1 januari 2014. Deze nieuwe business cards kunnen worden gebruikt voor bijna alle vormen van openbaar vervoer en diverse deur-tot-deur diensten, zoals de OV-fiets, fietsenstalling en Q-park. In totaal zijn in 2014 5019 reisbewegingen uitgevoerd met gebruik van de business card voor dienstreizen. 89 medewerkers hadden in 2014 de beschikking over een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. Op dit moment wordt gewerkt aan een nieuw mobiliteitsplan in het kader van de campusontwikkeling.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de CAO-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 911.194) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten. Onder deze kosten wordt verstaan de kosten voor scholing (college- en leskosten), cursussen en seminars. Tijdens het verslagjaar heeft NHTV in totaal

€ 882.882 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 20% meer dan in 2013 en 97% van het budget.

Indien medewerkers een masteropleiding of een promotietraject volgen, ontvangen zij daarvoor studieverlof. Tijdens het verslagjaar volgden 43 medewerkers een studie waarvoor zij gebruikgemaakt hebben van studieverlof. Dit omvat een tijdsinvestering van in totaal 7,6 fte. In het verslagjaar heeft NHTV € 70.923 ontvangen vanuit de lerarenbeurs ten behoeve van de financiering van betaald verlof voor het volgen van een masteropleiding.

Zoals eerder onder professionalisering aangegeven, heeft NHTV het basisrecht in uren voor professionalisering volgens de CAO aangevuld met dezelfde hoeveelheid uren. Dit vormt een totaal van 34,8 fte's en € 2.439.241. Hiermee is fors meer uitgegeven dan de CAO-afspraken van 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 911.194). Dit komt enerzijds door de aanvullende uren die NHTV ter beschikking heeft gesteld en voor het overige doordat in de uitgaven voor professionaliseringsuren ook de werkgeverslasten dienen te worden meegenomen.

Kennisonwikkeling en scholing		
Studiekosten	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studiekosten incl. masteropleidingen en	€ 882.882	
Budget NHTV CAO-afpraak out-of-pocket costs		€ 911.194
Verschil realisatie tov beschikbare middelen	€	-28.312

Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studieverlof	€ 531.650	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	€ 2.439.241	
Budget NHTV CAO-afpraak basisrecht in uren		€ 911.194
Lerarenbeurs		€ 70.923
Verschil realisatie tov beschikbare middelen	€	1.988.773

Kwalitatieve invulling onderwijsfuncties

In onderstaande tabel is de verdeling weergegeven van onderwijsfuncties. Uitgangspunten hierbij zijn de functie en het functieniveau. Er is een stijging te zien ten opzichte van 2013 in de schalen 10/11 en 13 en hoger. Schaal 12 is daarentegen wat gedaald.

Kwalitatieve invulling onderwijsfuncties							
	schaal 10 en 11		schaal 12		schaal 13 en hoger		
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	
Academy for Digital Entertainment	71,9%	68,9%	21,3%	22,5%	6,8%	8,6%	
Academy for Leisure	74,5%	75,0%	13,1%	15,7%	12,4%	9,3%	
Academy of Hotel and Facility Management	72,6%	69,6%	12,9%	17,3%	14,5%	13,1%	
Academy for Tourism	52,9%	54,2%	33,3%	33,9%	13,8%	11,9%	
Academy for Urban Devel., Logist. and Mob.	53,9%	48,5%	38,4%	43,9%	7,7%	7,6%	
NHTV totaal	63,3%	62,4%	24,9%	27,2%	11,8%	10,5%	

Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Het beschikbare budget voor DAM is voor 2014 vastgesteld op € 385.916. Dit bedrag is vermeerderd met de onderbesteding van de voor SOP beschikbare middelen van € 104.343. Het totaal beschikbare bedrag bedraagt € 490.259. Overeenkomstig de afspraak met de vakorganisatie is hierop een bedrag van € 51.230 in mindering gebracht, zijnde 1/3 deel van de overschrijding van het budget in 2012. Per saldo resteert derhalve een budget van € 439.029.

De volgende uitgaven hebben ten laste van de DAM plaatsgevonden:

- > De bijdrage voor kinderopvang is uitgekomen op € 127.027, hoger dan in 2013 als gevolg van de gestegen loonsom.
- > De kosten van de IPAP-verzekering zijn gestegen en komen voorlopig uit op € 78.004. De definitieve afrekening over 2014 wordt pas in de loop van 2015 ontvangen. Er wordt een aanvullende factuur verwacht in verband met het gestegen bruto jaarsalaris. Hiermee is nog geen rekening gehouden.
- > De totale reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer bedroeg in het verslagjaar € 359.688. Hiervan komt een bedrag van € 203.578 ten laste van DAM. Door de toename van het gebruik van openbaar vervoer voor woon-werk zijn de kosten ca. € 9.500 hoger uitgevallen dan begroot.
- > De werkgeversbijdrage in de pensioenpremie over ouderschapsverlof bevat vanaf 1 juli 2014 alleen de premie van de overeenkomsten die al vóór 1 juli 2014 liepen. Hierdoor is het met 23% afgenomen tot € 37.968.

In 2014 vond er geen vergoeding voor fruit voor medewerkers meer plaats vanuit de DAM.

8.3 Huisvesting en facilitaire zaken

NHTV Campus

In 2014 is een aantal stappen gezet in de planvorming voor het project NHTV Campus. Er is een visiedocument ontwikkeld en vastgesteld, waarin de ambities met betrekking tot de toekomstige campus zijn vastgelegd. In het verlengde van dit document is vervolgens een masterplan opgesteld in de vorm van een vertaling van de ambities naar een ruimtelijk plan voor het onderwijsconcept, het werkplekconcept en het toekomstige dienstverleningsmodel van de campus. Tevens is daarbij de gewenste ruimtelijke ontwikkeling vastgelegd voor onderwijs- en community functies en aanvullende voorzieningen ten behoeve van studentenhuysvesting, sport en recreatie en parkeren. In het masterplan is ook de ambitie met betrekking tot duurzaamheid specifiek uitgewerkt. Het visiedocument en het masterplan zijn mede tot stand gekomen op basis van workshops en interviews met sleutelpersonen binnen de academies en diensten.

In afwijking van de oorspronkelijk scope van het project is het besluit genomen dat de Academy of Hotel and Facility Management de huidige locatie aan de Sibeliusslaan zal verlaten en verhuist naar de nieuwe campus. Als gevolg van de keuze van de gemeente Breda om niet langer te participeren in Con-neX is de realisatie van dit bedrijfsverzamelgebouw niet langer haalbaar en heeft NHTV in het masterplan voorzieningen voor startende ondernemers opgenomen in de vorm van een incubatorruimte.

Het projectteam heeft het masterplan in de organisatie gepresenteerd door middel van een road show. In september zijn op alle locaties Campings Meetings georganiseerd waarbij de hoofdlijnen van het masterplan zijn toegelicht. Via de interne nieuwssite NHTV Insight wordt alle informatie over het project gedeeld met medewerkers en studenten.

Om te komen tot een zorgvuldige procedure voor selectie van een integraal ontwerpteam voor de NHTV Campus is gekozen voor een tender voor preselectie waarop in totaal 21 ontwerpteams hebben gereageerd. Uit de inschrijvingen zijn vijf ontwerpteams geselecteerd voor de gunningsfase, waarin wordt beoordeeld op basis van de financiële inschrijving, het plan van aanpak, de samenstelling van het ontwerpteam en de beschrijving van de wijze waarop het team wil samenwerking met NHTV als opdrachtgever. Daarnaast maakt ook een presentatie van het ontwerpteam deel uit van de procedure. Conform planning loopt de procedure af in januari 2015 waarna in maart wordt overgegaan tot definitieve gunning van de ontwerpopdracht.

In de loop van 2014 heeft een aantal studenten van verschillende academies van NHTV deelgenomen aan de prijsvraag 'Design your own campus', waarin werd gevraagd naar ideeën voor de inrichting van het campusterrein. De inzendingen van de drie winnende teams zijn vervolgens door vertegenwoordigers van deze teams uitgewerkt en in de vorm van een 'bid book' overhandigd aan de ontwerpteams. Daarnaast zijn studenten betrokken geweest bij onder andere een haalbaarheidsstudie voor Short Stay Accommodatie op de campus, een mobiliteitsplan, een video voor communicatie van de inhoud van het masterplan en, in het kader van de minor Change Management, de analyse van de huidige en toekomstige gewenste cultuur en subculturen binnen NHTV.

De afspraken voor de koopovereenkomst van het klooster Mgr. Hopmansstraat 2-4 zijn in 2014 verder uitgewerkt en waar nodig aangepast. Gebleken is dat de zusters van de congregatie Alles voor Allen, die nu in het klooster wonen, niet eerder dan begin 2017 kunnen verhuizen naar hun toekomstige locatie aan de Brabantlaan in Breda. Als gevolg van de latere oplevering van het klooster is de realisatie van de campus een jaar opgeschoven en is thans sprake van een planning waarin gestart wordt met de bouwwerkzaamheden in mei 2017. In 2015 zal het ontwerp voor de campus worden gemaakt waarna in 2016 de procedure van Europese aanbesteding van de Engineer- en Construct opgave voor de totale campus wordt doorlopen parallel aan de aanvraag voor de omgevingsvergunning. In 2017, 2018 en 2019 worden de bouwwerkzaamheden van respectievelijk het klooster, het N-gebouw, het H-gebouw en de aanleg van het nieuwe campusterrein stapsgewijs uitgevoerd met een vermoedelijke einddatum van 1 januari 2020.

Huidige huisvesting

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

Duurzaamheid en veiligheid

Tijdens het verslagjaar is er (gecorrigeerd naar de graaddagen) een geringe afname in het gebouwgebonden energieverbruik bereikt. In afwachting van de renovatie van het N-gebouw en het H-gebouw wordt er momenteel weinig in energiebesparende gebouwgebonden maatregelen geïnvesteerd. Naar verwachting blijft het gebouwgebonden energieverbruik de komende periodes min of meer gelijk.

Tijdens het verslagjaar hebben zich geen incidenten voorgedaan als gevolg van mogelijk onveilige situaties in de werkomgeving.

8.4 Informatiemanagement en ICT

Informatiesystemen

De doelstelling is om de 'business critical' applicaties, zoals N@tschool, Osiris, Student Portal en het Internet ten minste 99% van de tijd beschikbaar te hebben voor gebruik tijdens werkdagen (07:00 uur - 23:00 uur). Tijdens het verslagjaar is een gemiddelde beschikbaarheid van 99,7% bereikt. Om dit niveau te handhaven en te verbeteren wordt gewerkt volgens de ISO 27002 richtlijnen en de internationale ISF security health check richtlijnen.

Informatie en logistiek

NHTV werkt voortdurend aan verbetering van bedrijfsprocessen en informatiemanagement om effectiviteit, efficiency en klanttevredenheid te verhogen. Tijdens het verslagjaar is het volgende gerealiseerd:

- > Planning
 - De beschikbaarheid van roosters van docenten in hun persoonlijke Outlook agenda
- > Inschrijven en studievoelgsysteem studenten
 - Connectie met de landelijke Bron-HO administratie
 - Invoering van de major release Osiris 6
- > Financieel
 - Tijdige invoering van SEPA (o.a. nieuwe IBAN bankrekeningnummers)
 - Betaling assesment door studenten mogelijk via internet
- > Servicemanagement
 - Aanvragen voor ICT zaken kunnen gevolgd worden met Track&Trace
 - Oprichting/inrichting van het ServiceDesk team is afgerond en overgedragen aan de Dienst huisvesting, facilitaire zaken en planning.
- > ICT
 - Storage in datacenter is vervangen waardoor het systeem sneller in de lucht is na een storing.
 - PC's in studentlokalen zijn voorzien van Citrix waardoor er minder storingen zijn en betere support mogelijk is.

9. Financiën

9.1 Financieel beleid

Uitgangspunten voor het financieel beleid van NHTV zijn het strategisch plan Knowledge@work 2013-2017 en de prestatieafspraken die NHTV met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft gemaakt voor de periode 2013 tot en met 2015. Binnen deze kaders is het financieel beleid steeds gericht op een gezonde financiële huishouding, waarbij zoveel mogelijk middelen beschikbaar zijn voor het primaire proces met een goede balans tussen de staande organisatie en investeringen voor de toekomst. De uitvoering van het beleid en de realisatie van de strategie dient efficiënt en effectief te gebeuren binnen de beschikbare huidige en toekomstige financiële ruimte.

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

9.2 Resultaat 2014

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2014	Begroting 2014	Afwijking		Realisatie 2014	Realisatie 2013	Afwijking	
	€	€	€	%	€	€	€	%
Rijksbijdragen OCW	43.666	41.104	2.562	6%	43.666	41.849	1.817	4%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.892	2.016	125-	-6%	1.892	2.202	310-	-14%
College-, cursus-, les- en examengelden	14.251	13.787	464	3%	14.251	13.349	901	7%
Baten werk in opdracht van derden	662	851	190-	-22%	662	770	108-	-14%
Overige baten	1.768	1.763	4	0%	1.768	1.285	483	38%
Totaal baten	62.237	59.522	2.715	5%	62.237	59.456	2.781	5%
Personeelslasten	44.506	44.230	276	1%	44.506	42.630	1.876	4%
Afschrijvingen	3.004	3.016	12-	0%	3.004	2.716	288	11%
Huisvestingslasten	3.768	3.599	169	5%	3.768	3.853	84-	-2%
Overige lasten	7.634	7.904	270-	-3%	7.634	7.320	314	4%
Totaal lasten	58.913	58.750	163	0%	58.913	56.519	2.394	4%
Saldo baten en lasten	3.324	772	2.552	331%	3.324	2.937	387	13%
Financiële baten en lasten	80	150	69-	-46%	80	75	6	7%
Resultaat voor bestemming	3.405	922	2.483	269%	3.405	3.012	392	13%

In de begroting 2014 is uitgegaan van een positief resultaat van € 922 met als doel hiervan € 797 te bestemmen voor toekomstige hogere huisvestingslasten en € 125 te doteren in de bestemmingsreserve academies en diensten. Het uiteindelijke exploitatieresultaat van NHTV over 2014 bedraagt € 3.405 en is daarmee € 2.483 positiever dan de begroting. De afwijking ten opzichte van de begroting is het saldo van € 2.715 hogere baten, € 163 hogere lasten en een lager saldo financiële baten en lasten van € 69.

Dit hogere positieve resultaat 2014 wil NHTV investeren in het gericht uitvoering geven aan de accenten die zijn opgenomen in het strategisch plan 2013-2017, in de met OCW gemaakte prestatieafspraken 2013-2015 en in een extra dotatie aan de bestemmingsreserve nieuwbouw/renovatie. Ultimo 2014 bedraagt de bestemmingsreserve nieuwbouw/renovatie € 10 miljoen en is voldoende om de toekomstige hogere huisvestingslasten na Campusrealisatie te dekken. In de meerjarenprognose wordt ingegaan op 2 scenario's rond de campusfinanciering (inzet eigen middelen van 10 tot 15 miljoen). Er ligt een grote opdracht voor de komende jaren om de organisatie een meer ondernemend karakter te geven zodat ze in onderwijs en onderzoek intensief verbonden is met de beroepspraktijk en wereldwijd intensief samenwerkt met bedrijven en andere kennisinstellingen. De accenten in het strategisch plan zijn gericht op het versterken van de relatie met het bedrijfsleven en het verankeren van internationalisering. Tevens zal de reserve worden ingezet ter stimulering van cross-overs en de betrokkenheid van groepen

studenten hierbij. Hierbij wordt uiteraard rekening gehouden met de onzekere ontwikkeling in de hoogte van rijksbijdrage en de opbrengsten uit tweede en derde geldstroom. Daarnaast wordt de reserve ingezet ter bevordering van studiesucces en -rendement.

In het boekjaar 2014, gestart met een begroting van de academies met plus 2%, zijn extra middelen ingezet rond studie-succes (€ 500.000 en doorlopend met opnieuw € 500.000 in 2015), de eveneens over de jaargrens lopende middelen rond CELTH en een groot aantal strategische projecten (voor in totaal € 2.600.000) die voor zover niet afgerond zijn verwerkt in de dotatie in de bestemmingsreserve implementatie strategie. De structurele budgettaire effecten zijn bij de begroting 2015 ingezet ten gunste van de academies (plus 6,7% t.o.v. 2014) en een extra impuls rond de versterking van de 2e en 3e geldstroom.

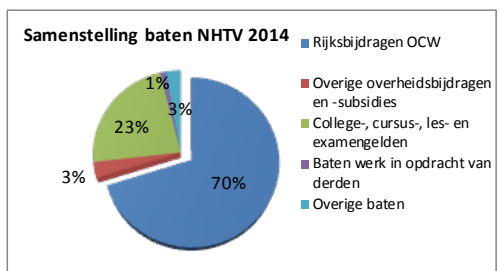
Het aanhouden van reserves is van belang vanwege politieke onzekerheden met betrekking tot de rijksbijdrage aan het hoger onderwijs, de onzekere financieringsstromen uit tweede en derde geldstroom, de gewenste investering in huisvesting, evenals het kunnen (blijven) realiseren van ambities en het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek binnen NHTV.

Toelichting baten en lasten

Baten

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

Baten (x € 1.000)	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Afwijking €	%
Rijksbijdragen OCW	43.666	41.104	2.562	6%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.892	2.016	125-	-6%
College-, cursus-, les- en examengelden	14.251	13.787	464	3%
Baten werk in opdracht van derden	662	851	190-	-22%
Overige baten	1.768	1.763	4	0%
Totaal baten	62.237	59.522	2.715	5%



96% van de baten van NHTV bestaat uit rijksbijdrage OCW en opbrengst collegegelden. De overige 4% vloeit voort uit tweede en derde geldstroomactiviteiten en overige opbrengsten.

De stijging in de post Rijksbijdragen OCW is te verklaren door een toename in de normatieve rijksbijdrage vanwege een stijging in het landelijk beschikbare budget Hoger Onderwijs en een gedeeltelijke prijscompensatie. Aangezien deze extra middelen pas in oktober 2014 zijn toegekend was het niet mogelijk om deze in 2014 uit te geven aan het onderwijs. In de post Rijksbijdragen OCW is ook de prestatiebekostiging Centres of Expertise opgenomen voor € 725, hiervoor was € 700 begroot. De totale ontvangst prestatiebekostiging Centres of Expertise 2014 bedraagt € 1.000, maar het niet bestede deel ad. € 275 is gereserveerd onder de schulden. Ultimo 2013 was reeds € 652 gereserveerd, derhalve is nu totaal € 927 opgenomen als nog te besteden gelden Centres of Expertise.

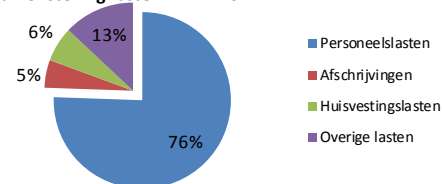
De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt hoger dan de begroting 2014. De in 2013 ingezette stijging, inherent aan het aantal ingeschreven studenten in de van toepassing zijnde collegejaren, loopt in 2014 door. Het realiseren van de ambitie ten aanzien van opbrengst tweede en derde geldstroom (baten werk in opdracht van derden) blijkt lastig voor NHTV, het huidige economische klimaat draagt hieraan niet in positieve zin bij. NHTV Business B.V. moet gaan bijdragen aan deze doelstelling.

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 2014 €	Begroting 2014 €	Afwijking €	%
Personeelslasten	44.506	44.230	276	1%
Afschrijvingen	3.004	3.016	12-	0%
Huisvestingslasten	3.768	3.599	169	5%
Overige lasten	7.634	7.904	270-	-3%
Totaal lasten	58.913	58.750	163	0%

Samenstelling lasten NHTV 2014



De lasten van NHTV bestaan voor 76% uit personele lasten, 6% huisvestingslasten, 5% afschrijvingen en 13% overige lasten.

De totale lasten 2014 zijn € 163 hoger dan begroot en € 2.394 hoger dan voorgaand jaar. De totale personele lasten wijken slechts gering af van de begroting, er is namelijk sprake van een overschrijding van € 276. Ten opzichte van de begroting 2014 is wel een verschuiving zichtbaar tussen de personele lasten van CAO personeel (- € 1.901) en de personele lasten inhuur derden/ surveillanten (+ € 2.038). Personele lasten die begroot waren onder CAO personeel zijn in een aantal gevallen ingevuld met tijdelijk ingehuurd personeel. Van de totale inhuur derden en surveillanten ad. € 4.127 is € 2 miljoen ingehuurd voor het primaire proces, waaronder surveillanten en inzet rondom accreditaties. Daarnaast is € 400 ingehuurd voor tijdelijke ondersteuning op strategische projecten en € 550 voor tweede en derde geldstroomprojecten. De overige inhuur van € 850 heeft betrekking op inhuur voor onderwijsondersteunende processen en bedrijfsvoering, zoals inhuur rondom Osiris.

De afschrijvingen 2014 bedragen € 3.004 en liggen daarmee in lijn met de begroting. De huisvestingslasten laten een overschrijding zien ten opzichte van de begroting van € 169. Deze overschrijding is deels toe te wijzen aan de lagere huurlasten voor het gebouw aan de Archimedesstraat en hogere huisvestingslasten in verband met de opbouw van de voorziening groot onderhoud voor € 420 welke niet was begroot. In de resultaatbestemming zijn de lagere huurlasten (€ 95) ten gunste van de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting gebracht.

De overige instellingslasten zijn € 271 lager dan begroot. Deze daling komt voort uit algehele kostenbesparingen. De diverse begroting van € 913 kon ten tijde van de begroting nog niet verder gespecificeerd worden, maar de werkelijke lasten zijn opgenomen bij de juiste categorie. Onder studentvoorzieningen zijn opgenomen de lasten samenhangend met de voorzieningen voor studenten, zoals de examenorganisatie en verstrekte studiebeurzen. Deze lasten zijn € 302 hoger dan begroot, wat voornamelijk wordt veroorzaakt door een toename in het verstrekte aantal studiebeurzen.

9.3 Ontwikkeling van de balans

Activa

Balans (x € 1.000)	31-12-14	31-12-13	Mutatie	
	€	€	€	%
Activa				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	24	-	24	0%
Materiële vaste activa	20.500	22.111	1.611-	-7%
Financiële vaste activa	132	161	28-	-18%
	20.656	22.272	1.616-	-7%
Vlottende activa				
Vorraden	1	2	1-	-28%
Vorderingen	7.090	6.607	483	7%
Liquide middelen	23.603	16.498	7.105	43%
	30.694	23.107	7.587	33%
	51.350	45.380	5.971	26%

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2013 afgenomen met € 1.611, bestaande uit een afname van de boekwaarde gebouwen met € 1.407 en een afname van de boekwaarde inventaris en apparatuur met € 204. De verklaring voor de daling van de boekwaarde gebouwen is dat de afschrijvingen in 2014 hoger zijn dan de gedane investeringen. In 2014 is evenals in 2013 behoudend omgegaan met investeringen en onderhoud gebouwen vooruitlopend op de campusontwikkeling. Uit onderstaande opstelling blijkt dat de vaste activa ultimo 2014 volledig gedekt wordt met eigen vermogen.

Balansverhoudingen (x € 1.000)	31-12-14	31-12-13
	€	€
Immateriële vaste activa	24	0
Materiële vaste activa	20.500	22.111
Financiële vaste activa	132	161
	20.656	22.272
<u>Gefinancierd met:</u>		
langlopende schulden	50	30
eigen vermogen	28.417	25.012
	28.467	25.042
	7.811-	2.770-

De vorderingen zijn € 583 hoger dan voorgaand jaar. Deze stijging ten opzichte van voorgaand jaar wordt gedeeltelijk veroorzaakt door een stijging in de openstaande vorderingen op contractpartijen (€ 162) en de vooruitbetaalde bedragen (€ 263). De vorderingen op studenten stijgen (€ 263), omdat meer studenten ervoor kiezen het collegegeld in termijnen te betalen (200 meer dan in 2013).

De liquide middelen zijn met € 7.105 toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is het saldo van voornamelijk het positieve resultaat 2014, investeringen en de mutatie in werkkapitaal, zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV.

Passiva

Balans (x € 1.000)	31-12-14 €	31-12-13 €	Mutatie € %	
Passiva				
Eigen vermogen	28.417	25.012	3.405	14%
Voorzieningen	3.368	2.842	526	19%
Langlopende schulden	50	30	20	67%
Kortlopende schulden	19.515	17.496	2.019	12%
	51.350	45.380	5.970	13%

De toename in het eigen vermogen is gelijk aan het resultaat 2014. De voorzieningen 2014 zijn gestegen met € 526, bestaande uit het saldo van dotaties, onttrekking en vrijval binnen de te onderscheiden voorzieningen. Deze stijging wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een stijging in de voorziening WW met € 342 en de voorziening groot onderhoud met € 227.

Voorzieningen

	Saldo 31-12-2013 €	Mutaties 2014			Saldo 31-12-2014 €
		Dotaties 2014 €	Onttrekkingen 2014 €	Vrijval 2014 €	
Bovenwettelijk WW	443	87	53	87	390
Wettelijk WW	246	630	119	169	588
Jubilea uitkeringen	126	42	32		136
Groot onderhoud	2.003	420	193		2.230
Overige	24				24
Totaal voorzieningen	2.842	1.179	397	256	3.368

De stijging van de voorzieningen in 2014 wordt grotendeels veroorzaakt door de stijging van de voorziening (boven)wettelijk WW en de stijging in de voorziening groot onderhoud. De stijging in wachtgeldlasten hangt samen met de interne en externe mobiliteit van medewerkers. Opgemerkt wordt echter dat de wachtgeldverplichting altijd een momentopname betreft, waardoor het lange termijn effect (in financiële zin) lastig voorspelbaar is.

In 2014 heeft weer een dotatie plaatsgevonden aan de voorziening groot onderhoud, gebaseerd op een gedetailleerd onderhoudsplan. In 2012 en 2013 heeft tijdelijk geen dotatie plaatsgevonden, omdat geen recent onderhoudsplan aanwezig was.

De post Overige (voorzieningen) heeft betrekking op de verplichting richting het College van Bestuur welke voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht rondom 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. In 2014 is sprake geweest van een geringe dotatie die uitsluitend betrekking heeft op de impact van het contant maken van de aanwezige verplichting ultimo 2010.

De langlopende schulden ultimo 2014 ad. € 50 betreft een lening aan Atlantis B.V. voor het opstarten van de activiteiten in deze entiteit. De kortlopende schulden ultimo 2014 stijgen met € 2.073, deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging in de vooruitontvangen collegegelden (€ 648), als gevolg van stijgende studentaantallen, het nog te betalen subsidiedeel aan partners binnen Celth (het Centre of Expertise for Leisure, Tourism and Hospitality) (€ 276) en de stijging van de nog te besteden subsidiegelden (€ 907).

Resultaatbestemming

Het resultaat 2014 van € 3.405 positief is allereerst ten gunste gebracht van de algemene reserve. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om het resultaat volledig te bestemmen in bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2014 een eigen vermogen van € 28.417 (2013: € 25.012).

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. Een nadere toelichting op de te onderscheiden elementen van het eigen vermogen is opgenomen in de 'toelichting op de balans per 31 december 2014'.

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

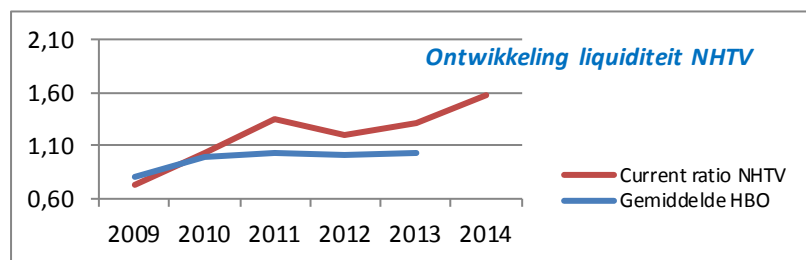
	Saldo 31-12-2013 €	Bestemming resultaat 2014 €	Overige mutaties 2014 €	Saldo 31-12-2014 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.064	-		15.064
	15.064	-	-	15.064
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	373	197	-	570
Nieuwbouw/renovatie	6.706	3.583	-	10.289
Bekostiging	751		-	751
Onderzoek en kennisinnovatie	502	100-	-	402
Profileringfond	309	35	-	344
Organisatieverandering	212	63-	-	149
Implementatie strategie	500	183	-	683
Bevordering rendement en studiesucces	500	335-	-	165
	9.853	3.500	-	13.353
Bestemmingsfond				
Waarborgfond	95	95-	-	-
	95	95-	-	-
Totaal eigen vermogen	25.012	3.405	-	28.417

9.4 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2009 en verder. 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 is weergegeven de grens per kengetal voor zover deze is benoemd in het rapport van de commissie vermogensbeheer onderwijsinstellingen (commissie Don). De in dit rapport opgenomen signaleringsgrenzen geven inzicht in het financieel beheer van onderwijsinstellingen en maken vergelijking onderling beter mogelijk.

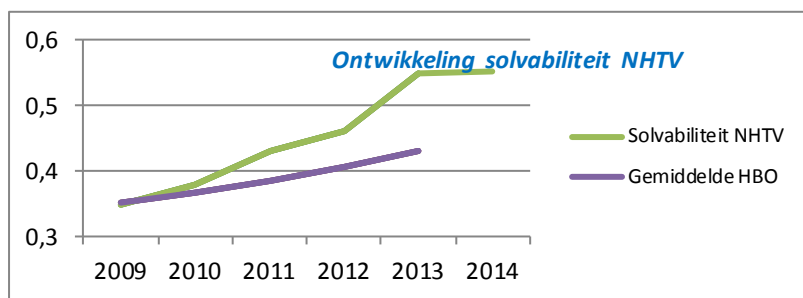
De jaarrekening 2014 levert in dit kader het volgende beeld op:

Liquiditeit per 31 december							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Grens
Current ratio NHTV	0,74	1,04	1,35	1,20	1,32	1,57	0,5-1,00



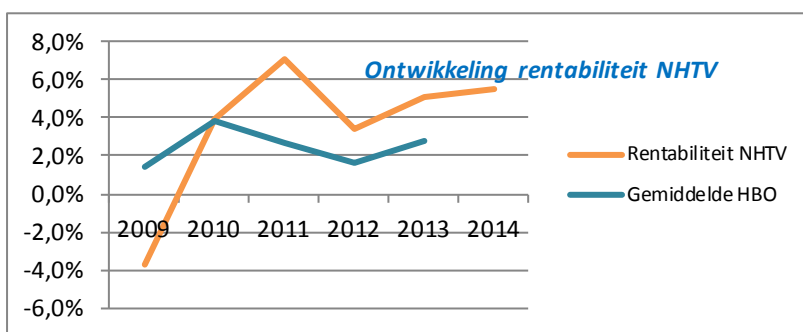
De liquiditeitspositie is uitgedrukt in de current ratio, zijnde de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De ratio geeft inzicht in het vermogen om op korte termijn kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van voorgaand jaar is een stijging zichtbaar in de liquiditeitsratio en komt deze uit boven de signaleringsgrens van 1,00. Dit is conform de verwachting en in lijn met de begroting 2014 alsmede de meerjarenbegroting. Om de zelfstandige positie van NHTV nu en in de toekomst te behouden en de voorgenomen huisvestingsplannen te kunnen financieren, is een (tijdelijk) financieel fundament dat boven de bovengrens ligt noodzakelijk en gewenst.

Solvabiliteit per 31 december							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Grens
Solvabiliteit NHTV	0,35	0,38	0,43	0,46	0,55	0,55	0,2-0,4



De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Inherent aan het positieve resultaat 2014 is het eigen vermogen gestegen van € 25.012 naar € 28.417. De solvabiliteit 2014 van 55% is gelijk aan 2013. De solvabiliteit van NHTV ligt daarmee boven de bovengrens van 30% zoals vastgesteld door de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben in het verleden als uitgangspunt geformuleerd dat de solvabiliteit tussen de 25% en 30% moet liggen. Hieraan wordt ultimo 2014 ruimschoots voldaan. Uitdrukkelijk opgemerkt dient te worden dat in de berekening van de solvabiliteit zijn meegerekend de ultimo boekjaar aanwezige (huisvestings)bestemmingsreserves. In de meerjarenprognose van NHTV daalt de solvabiliteitsratio in 2018 naar circa 42,8 % gelet op de geprognoseerde investeringen en aan te trekken leningen.

Rentabiliteit per 31 december							
jaar	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Grens
Rentabiliteit NHTV	-3,7%	3,9%	7,1%	3,4%	5,1%	5,5%	0,2-0,5



De rentabiliteit 2014 ligt boven de gestelde signaleringszone van maximaal 5%. Deze rentabiliteit dient gezien te worden tegen de achtergrond van een meerjarig perspectief waarin vanaf 2010 een positief resultaat is begroot om voor te sorteren op toekomstig hogere huisvestingslasten na realisatie van de NHTV Campus. Overigens wordt de rentabiliteit mede beïnvloed door de onverwachte meevaller in de rijksbijdragen.

In de meerjarenbegroting 2015-2025 zijn de financiële consequenties van de te verwachten interne en externe ontwikkelingen doorvertaald. Hierbij wordt de ontwikkeling van deze kengetallen nauwlettend bewaakt.

9.5 Investeringsbeleid

In het licht van de toekomstige huisvestingsplannen heeft NHTV zich in 2014 in lijn met voorgaand jaar terughoudend opgesteld qua investeringen. Het investeringsbeleid kenmerkt zich door onderscheid in vervangingsinvesteringen en beleidsrijke investeringen, zoals opgenomen in de begroting. In 2014 betreffen de belangrijke beleidsrijke investeringen de noodzakelijke aanpassingen in (tijdelijke) huisvesting, zoals in het A-gebouw (locatie Archimedesstraat), aanpassingen aan de tweede en derde verdieping van het N-gebouw (locatie Mgr. Hopmansstraat) evenals de noodzakelijke ICT investeringen. De besluitvorming over dergelijke investeringen ligt bij het College van Bestuur en vindt jaarlijks plaats bij het opstellen van de begroting. Bij het opstellen van de begroting worden alle academiedirecteuren en stafhoofden betrokken om te komen tot een voorstel van investeringen dat organisatie breed wordt gedragen.

In 2014 is een analyse uitgevoerd op de aan te besteden diensten. Dit heeft geleid tot een concrete aanbestedingskalender, waaruit blijkt welke diensten in de nabije toekomst worden aanbesteed. Bij het opstellen van deze planning is rekening gehouden met de wettelijke verplichtingen en aanbestedingsgrenzen evenals met de haalbaarheid om aanbestedingstrajecten binnen de organisatie te realiseren.

9.6 Toekomstige huisvesting

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

In 2014 is gestart met de Europese aanbesteding van een ontwerpteam gericht op de totstandkoming van een voorlopig ontwerp (VO) en een definitief ontwerp (DO).

NHTV zal bij de daadwerkelijke opdrachtverstrekking begin maart 2015 van het VO de mogelijke risico's en de reeds doorlopen projectfasen in acht nemen. Op dat moment moet duidelijk zijn dat de in de planning opgenomen mijlpalen (go / no go momenten) ook zijn gepasseerd of realistisch zijn.

Om het risico voor NHTV in financieel opzicht zoveel mogelijk te beperken zal NHTV de opdracht voor het integraal ontwerp van de campus aan het ontwerpteam verlenen in de vorm van een hoofdopdracht met drie 'go-momenten', conform onderstaand schema.

"Go / No Go" momenten	Planning	Bedrag
Opdracht voorlopig ontwerp (VO)	1 maart 2015	963.000
Opdracht definitief ontwerp (DO)	1 oktober 2015	1.285.000
Opdracht begeleiding Engineering & Construct	1 februari 2016	420.000

De huisvestingslasten van NHTV zijn op dit moment relatief laag en liggen beduidend onder het genormeerde budget / de marktconforme prijzen à 150 per meter. Na ontwikkeling van de campus en renovatie zullen de toekomstige huisvestingslasten dan ook stijgen richting genormeed budget / marktconforme prijzen. De afgelopen jaren (vanaf 2009 tot en met 2014) heeft NHTV al voorgesorteerd op deze toekomstige hogere lasten. In deze jaren is het verschil tussen het genormeerde budget (marktconform) en de daadwerkelijke huisvestingslasten toegevoegd in de bestemmingsreserve 'nieuwbouw en renovatie'. De bestemmingsreserve zal worden ingezet om de toekomstige hogere huisvestingslasten te financieren. In 2015 is geen toevoeging aan de bestemmingsreserve 'nieuwbouw en renovatie' begroot, omdat het positieve verschil tussen de lagere werkelijke huisvestinglasten en de hogere genormeerde huisvestingslasten direct wordt ingezet voor de exploitatielasten van de campusontwikkeling in 2015.

9.7 Treasurybeleid

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid van NHTV beschreven. Het treasurystatuut wordt uitgevoerd rekening houdend met de minimale eisen zoals benoemd in de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 van het ministerie van OCW. De algemene doelstelling

van het treasurybeleid is de financiële continuïteit te waarborgen in combinatie met het minimaliseren van de financiële risico's en de financieringslasten. Uitgangspunt is een risicomijdende strategie, de hoofdsom van ingelegde liquiditeiten dient gegarandeerd te zijn.

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt is het saldo aan liquiditeiten in 2014 met € 7.105 toegenomen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door het positieve resultaat 2014. De niet direct benodigde middelen zijn in overeenstemming met het treasurystatuut toegevoegd aan risicoloze en vrij opneembare spaarrekeningen en kortlopende deposito's, met een looptijd van 3 maanden. De saldi op lopende rekening courant rekeningen zijn eveneens vrij opneembaar indien gewenst. Vanwege risicospreiding zijn de middelen verdeeld over drie Nederlandse banken, zijnde ABN AMRO bank, ING en Rabobank. Ultimo 2014 resulteert het gevoerde beleid in de volgende (spaar)rekeningen:

Liquide middelen	Saldo 31-12-2014	Rente %
Kasmiddelen	13	
Rekening courant ING	12.705	Euribor
ING extra bonus	1.000	0,80%
ING top bonus	2.513	0,66-0,95%
Rabo spaarrekening	2.372	0,60%
ABN Amro ondernemers royaal	5.000	0,95%
	23.603	

9.8 Helderheid

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

Thema 1: Uitbesteding

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

Bij de wo-bacheloropleiding International Leisure Studies (ILS) was tot en met het collegejaar 2013/14 in zekere mate sprake van uitwisseling van kennis en onderwijstaken. Docenten van NHTV verzorgden enkele onderwijstaken (gastlessen, werkgroepen, afstudeerbegeleiding) bij de wo-master Leisure Studies van Tilburg University; docenten van Tilburg University leveren een bijdrage aan lestaken behorend bij enkele cursusonderdelen ('Labour, Care and Leisure', 'Leisure and Urban Development', 'Bachelor Thesis') van onze wo-bacheloropleiding. In deze zin was er sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid van NHTV en Tilburg University voor de wo-master.

Met de definitieve overgang van de wo-master Leisure Studies van Tilburg University naar NHTV per 1-9-2014 zijn ook de resterende docenten, waarvan twee hoogleraren en een universitair hoofddocent, overgegaan naar NHTV. Die maken nu deel uit van het NHTV team dat zowel de wo-master Leisure Studies verzorgt als de hbo-bachelor en pre-master International Leisure Management.

Daarnaast wordt met Tilburg University, conform Contract Overgang Opleiding en de aanwijzing van NVAO, invulling gegeven aan het instellen van een deeltijd Bijzonder Hoogleraar Methoden en technieken van Leisure Research.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Bij het verlenen van vrijstellingen handelt NHTV in lijn met de notitie Helderheid, waarin staat beschreven dat het verlenen van vrijstellingen mag en erkenning van elders verworven competenties

wordt gestimuleerd. In grote lijnen kan het vrijstellingenbeleid van NHTV worden ingedeeld in de volgende categorieën:

- > in het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen biedt NHTV verkorte trajecten. Mbo'ers worden in staat gesteld om de hbo-bacheloropleiding in drie jaar af te ronden. Gezien het opleidingsniveau van vele Duitse studenten worden zij voor wat betreft de instroom gelijk gesteld aan vwo'ers. Ook deze studenten kunnen de studie in drie jaar afronden;
- > met ingang van collegejaar 2014/15 worden voor vwo-ers afzonderlijke trajecten aangeboden van 180 EC, waarmee ze in 3 jaar hun hbo-bachelordiploma kunnen behalen;
- > studenten met een elders verworven competentie (propedeusediploma van een andere, relevante hbo-opleiding), krijgen over het algemeen vrijstelling voor de propedeutische fase binnen NHTV;
- > studenten die gestudeerd hebben aan een buitenlandse (partner) onderwijsinstelling, krijgen onder voorwaarden de kans om in één jaar een diploma binnen NHTV te behalen. Een groot deel van deze studenten wordt niet voor bekostiging in aanmerking gebracht, omdat zij ook nog staan ingeschreven bij het partnerinstituut en er sprake is van een uitwisselingssituatie (double degree studenten, cursisten). In 2013/14 ging dit slechts op voor een zeer beperkt aantal studenten. De buitenlandse studenten uit deze categorie die wel voor bekostiging in aanmerking komen (voldoen aan alle bekostigingseisen) kunnen eveneens in één jaar een diploma binnen NHTV behalen. Bekostiging voor dit diploma wordt alleen ontvangen als op het moment van afstuderen voldaan wordt aan alle bekostigingsvoorwaarden;
- > studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel, omdat de bijbehorende competenties al eerder behaald zijn. Deze vrijstellingen worden afgegeven door de examencommissie van de desbetreffende opleiding.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

NHTV heeft een aanzienlijk percentage buitenlandse studenten (11,5% in 2014). Alleen de studenten die voldoen aan de voorwaarden voor inschrijving als student worden als zodanig doorgegeven aan OCW. Buitenlandse studenten komen alleen voor bekostiging in aanmerking als zij voldoen aan alle gestelde voorwaarden voor bekostiging, gelijk aan de Nederlandse studenten. Daarnaast kent NHTV uitwisselingsstudenten en (buitenlandse) studenten die slechts een deel van de opleiding bij NHTV volgen. Zij worden behandeld als cursist. Deze groep studenten blijft volledig buiten de bekostiging.

Thema 5 Collegegeld niet betaald door studenten

De inschrijfprocedures die worden gehanteerd zijn conform de wet- en regelgeving. In bijna alle gevallen wordt het collegegeld voldaan door student of ouders. Een uitzondering hierop is de student die in aanmerking komt voor een (Nuffic) studiebeurs waardoor een deel van het collegegeld wordt gefinancierd door middel van een gesubsidieerde beurs.

Thema 6 Studenten volgen modules

Incidenteel komt het voor dat een student enkele modules volgt van een opleiding. Deze 'modulevolgers' worden als cursist ingeschreven en betalen cursusgeld per module. Deze cursisten worden niet voor bekostiging voorgedragen. NHTV kent geen certificering zoals in dit thema wordt genoemd.

Thema 7 Studenten volgen een andere opleiding

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

Thema 8 Maatwerktrajecten

Het duale traject van de studenten van D-reizen, OAD en Center Parcs kan als maatwerk worden gekwalificeerd. Echter om een diploma te behalen, dienen de studenten volledig te voldoen aan de eindtermen van de opleiding waarvoor ze staan ingeschreven. De duale trajecten binnen NHTV lopen af. Collegejaar 2013/14 gold als het laatste jaar voor het duale traject van Ad FBTR; na collegejaar 2014/15 worden ook de duale trajecten van FBTR en HTRO beëindigd.

Thema 9 Bekostiging in het kunstonderwijs

NHTV kent geen kunstonderwijs.

9.9 Begroting 2015

De begroting 2015 is beleidsrijk vormgegeven met als kader het strategische plan 'Strategie 2013-2017 Knowledge@work'. De prestatieafspraken OCW zijn integraal onderdeel van de strategie. De financiële ruimte 2015 is gebaseerd op de best mogelijke inschatting van de beschikbare middelen 2015 gebaseerd op de stand van zaken op het moment van opstellen van de begroting. Hierbij is rekening gehouden met de externe ontwikkelingen waaronder de nieuwe CAO en de te verwachten impact op de budgetbepaling binnen het hoger onderwijs. Bij de bepaling van het beschikbare budget 2015 is uitgegaan van de geraamde rijksbijdrage 2015 en het aantal studenten in collegejaar 2014-2015 en de raming voor 2015-2016. De geconsolideerde begroting 2015 is als volgt samen te vatten:

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Begroting 2015 €	Begroting 2014 €
Rijksbijdragen OCW	43.842	40.404
Opbrengst 2e/3e geldstroom	5.223	4.358
College-, cursus-, les en examengelden	14.281	13.787
Overige baten	1.099	1.040
Totaal baten	64.445	59.589
Personeelslasten	47.216	42.797
Afschrijvingen	2.833	3.016
Huisvestingslasten	3.552	3.599
Overige lasten	11.008	9.405
Totaal lasten	64.609	58.817
Saldo baten en lasten	164-	772
Financiële baten en lasten	147	150
Resultaat voor bestemming	17-	922
Bestemming toekomstige huisvesting		922
Resultaat na bestemming	-	-

In de begroting 2015 is uitgegaan van een negatief resultaat van € 17 voor bestemming. De eerste grote uitgaven voor de campusontwikkeling gaan plaatsvinden in 2015, derhalve wordt dit jaar geen bedrag meer gedoteerd aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting.

9.10 Toekomstparagraaf

In de toekomstparagraaf rapporteert het bestuur over het voorgenomen financiële beleid en de verwachte resultaten over de drie jaren volgend op het verslagjaar. Deze rapportage bestaat uit een set gegevens en een daarbij behorende toelichting die ook de naleving van de gehanteerde governance code en een rapportage over het risicomanagement omvat. De NHTV meerjarenprognose 2015-2025 vormt hiervoor een belangrijke basis. In deze paragraaf wordt nader stilgestaan bij de genoemde thema's.

Planning & Control

Binnen de Planning & Control cyclus is tijdens het verslagjaar tweemaandelijks managementinformatie verstrekt aan de academiedirecteuren en de hoofden van diensten. De managementinformatie bestaat uit financiële informatie, personele informatie en project- en activiteiteninformatie waarbij de vergelijking gemaakt wordt tussen budget en realisatie per periode. Om de vier maanden wordt de managementinformatie voorzien van een nadere analyse aangevuld door de academiedirecteuren en diensthoofden met een verantwoording over de status van de te realiseren doelstellingen. De managementinformatie is conform planning verstrekt binnen twee weken na afsluiten van een periode. Ten opzichte van 2013 is een verdere verbeterslag zichtbaar in het organisatiebewustzijn rondom de managementinformatie. Zo worden de financiële informatie, personele informatie, project- en activiteiteninformatie en de inhoudelijke analyses voorafgaand aan het verstrekken van de viermaandelijks managementinformatie, inhoudelijk besproken met de academiedirecteuren waardoor deze gezamenlijk tot stand worden gebracht. Dit komt de algehele kwaliteit van de analyses ten goede. Het opzetten van prognoses verdient nog verdere aandacht in 2015.

Risicomanagement

In de branchecode Governance Hogescholen is onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur het volgende opgenomen: 'In de hogeschool is een op hogeschool toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de hogeschool in ieder geval risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de hogeschool'.

NHTV heeft risicomanagement in de Planning & Control cyclus verankerd, die een stevig fundament biedt om voortdurend te kunnen beoordelen of de organisatie over de hele linie 'in control' is. Zo worden binnen NHTV de academies en diensten gemonitord door middel van de periodieke managementrapportages. Afwijkingen van de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten in relatie tot de begrotingen en de doelstellingen kunnen op deze wijze tijdig worden gesignaleerd door het College van Bestuur. In deze managementrapportages is tevens een onderdeel risicomanagement opgenomen. De belangrijkste operationele en financiële risico's worden daarin vastgelegd en besproken tussen het College van Bestuur en de verantwoordelijke budgethouder en waar nodig worden corrigerende afspraken gemaakt. Daarnaast heeft in de managementrapportage 2014 een integratie plaatsgevonden van de prestatieafspraken die NHTV heeft gemaakt met OCW, voorzien van een vertaling in doelstelling per organisatieonderdeel.

Ultimo 2014 is een volgende stap gezet op het gebied van risicomanagement. Door middel van een aantal sessies, onder begeleiding van een externe deskundige, is een NHTV risicoprofiel en een NHTV specifieke risicokaart opgesteld. De gesignaleerde risico's zullen zoveel als mogelijk en wenselijk worden afgedekt door middel van interne beheersingsmaatregelen. In het managementcontract 2015 van de academies en stafdiensten is risicomanagement verder verankerd door benoeming van de top vier van NHTV risico's, inclusief vermelding van te treffen beheersmaatregelen en gemaakte afspraken. De monitoring van de risico's wordt tevens meegenomen bij de ontwikkeling van een dashboard met managementinformatie.

Financieel besturingsmodel

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

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

Meerjarenbegroting

NHTV heeft in januari 2015 een meerjarenbegroting opgesteld voor de periode 2015-2025. Een periode waarin de ontwikkeling van de campus en het uitvoering geven aan het strategische plan 2013-2017 centraal staan. Met als doel te werken met de meest waarschijnlijke aannames is uitvoerig overleg geweest met interne en externe experts voor de verschillende onderdelen. De beschikbare middelen worden ingezet om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op hoog niveau te houden en uitvoering te geven aan de in het strategisch plan geformuleerde activiteiten. Met de uitvoering van het strategisch plan wordt tevens invulling gegeven aan de prestatieafspraken die NHTV heeft gemaakt met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor de periode 2013 tot en met 2015.

Continuïteitsparagraaf

Conform de vereisten in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs dient in het jaarverslag een continuïteitsparagraaf te worden opgenomen welke inzicht verschaft in de financiële en formatieve positie van NHTV in het verslagjaar 2014 en de daarop volgende drie jaren (2015, 2016, 2017).

Zoals toegelicht, bevindt NHTV zich momenteel in een positie waarin sprake is van relatief lage huisvestingslasten waardoor tijdelijk sprake is van een exploitatieoverschot. Dit exploitatieoverschot wordt momenteel binnen het eigen vermogen gereserveerd in diverse bestemmingsreserves. De grootste bestemmingsreserve van € 10.289 betreft de bestemmingsreserve nieuwbouw/renovatie welke bij de

realisatie van de toekomstige huisvestingsplannen wordt ingezet ter financiering. Om deze overgangssituatie tevens zichtbaar te maken in de continuïteitsparagraaf is gekozen voor de presentatie van een 5-jarig perspectief. Daarnaast heeft NHTV bestemmingsreserves gevormd om de effecten van de Wet studievoorschot op te kunnen vangen, te investeren in de profilering als kennis- en onderzoekscentrum, de strategie tot uitvoering te brengen en om te investeren in de kwaliteit van onderwijs en de kwaliteit en kwantiteit van haar werknemers. Komende jaren komt er veel op de NHTV af vanuit interne, maar zeker ook externe invloeden en hier bereidt NHTV zich op voor door bewust reserveringen te treffen. De doelen van deze en de andere bestemmingsreserves zijn toegelicht in de jaarrekening bij de toelichting van het eigen vermogen.

Studenten

In het financieel meerjarenmodel is rekening gehouden met onderstaande studentenaantallen voor 2015 tot en met 2019. Na het eerste kwartaal van 2015 lijken deze inschattingen erg voorzichtig.

Studentenaantallen					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
7.771	7.320	7.335	7.348	7.360	7.384

Formatie

Zoals toegelicht in de jaarrekening bedraagt de formatie ultimo 2014 578 fte:

	Ultimo 2014	Ultimo 2013
Personeel primair proces	380	356
Personeel bedrijfsvoering	183	172
Personeel management	15	16
	578	544

De positieve ontwikkeling van de formatieverhouding tussen primair en bedrijfsvoering/management geeft aan dat we ultimo 2014 onze prestatieafspraken op dit punt vrijwel realiseren. Deze verhouding is in het eerste kwartaal van 2015 verder verbeterd.

De ontwikkeling van de personele formatie wordt in belangrijke mate bepaald door de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. De formatie primair proces is in de meerjarenprognose afhankelijk gesteld van de ontwikkeling van het studentenaantal en student/docent ratio en in 2015 verhoogd met de extra formatie die benodigd is om de taakstelling tweede en derde geldstroom te realiseren. In het model is de formatie gebaseerd op de eerder vastgestelde student/docent ratio van 26,2, conform begroting 2015, echter dit verdient in de vergelijking nog nadere aandacht in relatie tot de ontwikkeling van de tweede en derde geldstroom. Op basis van een verhoogde inkomstenstroom tweede en derde geldstroom van € 1 miljoen per jaar betekent dit een modelmatige ophoging van de OP-formatie van ongeveer 15 fte. In de meerjarenprognose is uitgegaan van een stapsgewijze reductie van de formatie overhead, tot een voorzichtige streefwaarde van 31% in 2020 en verder. Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose aangaande de formatie:

Verwachte ontwikkeling formatie					
Aantal FTE's	2015	2016	2017	2018	2019
Primair proces (P-OP, P-OBP, P-MT)	389,8	365,7	366,3	366,8	367,2
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP, M-MT)	189,9	185,3	185,3	185,3	185,3
	579,7	551,0	551,6	552,1	552,5
P-OBP, P-MT	88,5	86,3	86,3	86,3	86,3
P-OP	301,3	279,4	280,0	280,5	280,9
B-OP	175,6	171,3	171,3	171,3	171,3
M-MT	14,3	14,0	14,0	14,0	14,0
	579,7	551,0	551,6	552,1	552,5
Ratio's					
Student/OP- ratio	26,20	26,20	26,20	26,20	26,20
% overhead (B-OP + M-MT)	32,80	32,00	32,00	32,00	32,00

Balans

Het 5-jarig toekomstperspectief van NHTV laat, uitgaande van de aannames zoals verder toegelicht in de meerjarenbegroting vanaf boekjaar 2015 het volgende beeld zien in de balans (de genoemde bedragen zijn niet afgerond in duizenden euro's):

Activa	2015	2016	2017	2018	2019
Vaste activa	19.361.743	19.450.257	29.567.284	44.490.727	54.266.321
Vorraden	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Vorderingen	5.840.000	5.840.000	5.840.000	5.840.000	5.840.000
Liquide middelen	22.150.074	24.435.490	26.315.175	26.935.524	26.009.008
Totaal activa	47.352.817	49.726.748	61.723.459	77.267.251	86.116.329
Passiva	2015	2016	2017	2018	2019
Eigen vermogen	28.435.309	30.809.240	32.805.951	33.079.742	33.317.821
Voorzieningen	3.367.509	3.367.509	1.367.509	2.117.509	2.867.509
Langlopende schulden	50.000	50.000	12.050.000	26.570.000	34.431.000
Kortlopende schulden	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000
Totaal passiva	47.352.818	49.726.748	61.723.459	77.267.251	86.116.329

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 een hypothecaire lening. Zowel de investeringsruimte als de financieringsbehoefte is gebaseerd op de inschatting hiervan op het moment van opstellen van de jaarrekening. Opgemerkt wordt dat de campusontwikkeling steeds verder verfijnd wordt, wat zal leiden tot een aanpassing / verfijning van de aannames in de meerjarenprognose.

Baten en lasten

Het 5-jarig toekomstperspectief van NHTV laat, uitgaande van de aannames zoals toegelicht in de meerjarenbegroting vanaf boekjaar 2015 het volgende beeld zien in de staat van baten en lasten (de genoemde bedragen zijn niet afgerond in duizenden euro's):

Baten	2015	2016	2017	2018	2019
Normatieve Rijksbijdragen	44.020.913	43.299.093	43.638.064	43.036.473	43.479.436
Overige rijksbijdragen	2.475.000	2.287.000	1.687.000	1.687.000	1.687.000
Collegegelden	14.293.714	14.334.691	14.725.866	15.123.637	15.539.791
Baten werk i.o.v. derden	1.700.000	1.892.000	2.492.000	2.492.000	2.492.000
Overige Baten	2.050.000	2.091.000	2.132.820	2.175.476	2.218.986
Subtotaal baten	64.539.627	63.903.784	64.675.749	64.514.587	65.417.213
Lasten	2015	2016	2017	2018	2019
Personele lasten	47.237.352	46.288.082	46.535.563	46.767.319	47.797.504
Afschrijvingslasten	2.648.047	2.438.486	2.637.973	3.056.557	3.299.406
Huisvestingslasten	3.736.083	3.487.165	3.735.000	4.117.680	3.446.066
Overige lasten	10.902.000	9.316.120	9.422.501	9.530.159	9.639.109
Subtotaal lasten	64.523.482	61.529.853	62.331.038	63.471.715	64.182.086
<i>Saldo baten / lasten</i>	<i>16.145</i>	<i>2.373.931</i>	<i>2.344.711</i>	<i>1.042.872</i>	<i>1.235.127</i>
Financiering	2015	2016	2017	2018	2019
Financiële baten	-	-	-	-	-
Financiële lasten	-	-	348.000	769.080	997.049
Resultaat na financiering	-	-	348.000-	769.080-	997.049-
<i>Resultaat na financiering</i>	<i>16.145</i>	<i>2.373.931</i>	<i>1.996.711</i>	<i>273.792</i>	<i>238.078</i>
	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE
Buitengewone baten / lasten	2015	2016	2017	2018	2019
Buitengewone baten	-	-	-	-	-
Buitengewone lasten	-	-	-	-	-
EXPLOITATIE RESULTAAT	16.145	2.373.931	1.996.711	273.792	238.078

Het verwachte resultaat 2015 van stichting NHTV is nagenoeg nihil, omdat vanaf dit jaar de exploitatielasten van de campusontwikkeling toenemen. Na 2015 zullen de kosten voor de campusontwikkeling geactiveerd worden en ontstaat er weer een ruim positief resultaat, inherent aan de relatief goedkope huisvestingssituatie van NHTV, tot aan het moment van de realisatie van de NHTV

Campus. De begrote positieve resultaten worden (gedeeltelijk) bestemd in de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting.

Het exploitatieresultaat 2015 volgens de meerjarenbegroting wijkt € 30.000 positief af ten opzichten van de begroting 2015 in paragraaf 9.9 wat wordt veroorzaakt door voortschrijdend inzicht. Zo is de begroting 2015 vastgesteld in november 2014 en de meerjarenbegroting is in januari 2015 aangepast.

Ratio's

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

Ratio's	2015	2016	2017	2018	2019
Eigen vermogen	28.435.309	30.809.240	32.805.951	33.079.742	33.317.821
Totaal passiva	47.352.818	49.726.748	61.723.459	77.267.251	86.116.329
Solvabiliteit	60,0%	62,0%	53,1%	42,8%	38,7%
Vlottende activa	27.990.074	30.275.490	32.155.175	32.775.524	31.849.008
Vlottende passiva	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000
Liquiditeit (current ratio)	1,8058	1,9533	2,0745	2,1145	2,0548
Exploitatieresultaat	16.145	2.373.931	1.996.711	273.792	238.078
Totale baten	64.539.627	63.903.784	64.675.749	64.514.587	65.417.213
Rentabiliteit eigen vermogen	0,0%	3,7%	3,1%	0,4%	0,4%

Voor de campusontwikkeling wordt een hypothecaire lening aangetrokken, hierdoor nemen de ratio's af in genoemde periode en komen deze binnen de 'normale' bandbreedtes.

Risico's

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is uitvoerig stilgestaan bij de voor NHTV belangrijkste risico's met een financiële impact. Deze risico's zijn besproken op verschillende niveaus in de organisatie en tevens afgestemd met (de Audit Commissie van) de Raad van Toezicht.

Op lange termijn kan worden geconcludeerd dat de belangrijkste financiële risico's voor NHTV zijn:

1. (mogelijk) achterblijvende baten door dalende aantallen studenten en verslechtering van rendementen;
2. onvoldoende indexatie van de rijksbijdragen in relatie tot de loonontwikkeling;
3. overheidsbezuinigingen;
4. en tegenvallende baten uit werk voor derden en overheidsbijdragen.

Daarnaast is de personele formatie van NHTV (ten opzichte van het landelijk gemiddelde) relatief jong met als gevolg een stijging van de toekomstige personele lasten door incidentele/periodieke salarisverhogingen boven op de te verwachte algemene loonontwikkeling. Het hanteren van een flexibele schil (binnen de daarvoor beschikbare ruimte) in de personele formatie biedt mogelijkheden om te kunnen inspelen op de effecten van deze risico's. Een adequate strategische formatieplanning is daarbij essentieel. In 2014 is een start gemaakt om per academie en dienst een strategische formatieplanning op te zetten en deze wordt in 2015 verder ontwikkeld en wordt geïntegreerd in het financieel besturingsmodel.

10. NHTV Business BV

NHTV Business BV is opgericht op 29 december 2012 en heeft tot doel invulling te geven aan de kennisvalorisatiedoelstellingen van NHTV internationale hogeschool Breda en te dienen als rechtspersoon waarin haar commerciële activiteiten plaatsvinden. De BV functioneert hiertoe als houdstermaatschappij voor onderliggende BV's en als eenheid waarin licenties worden beheerd.

In 2014 is een start gemaakt met daadwerkelijke economische activiteiten. Hiertoe is in de loop van 2014 een drietal dochterondernemingen opgericht, te weten NHTV Next BV, Atlantis Games BV en NHTV Incubator BV.

Raad van Commissarissen

H. Wassing	Voorzitter
H. van Oorschot	Lid, tevens voorzitter College van Bestuur van Stichting NHTV
S. Hoenderop	Lid

Directie

NHTV Business BV	F. Peters
NHTV Next BV	F. Peters
NHTV Incubator	F. Peters
Atlantis Games BV	F. Zijlmans

NHTV Next BV

Next BV dient als rechtspersoon voor binnen de Stichting NHTV geïnitieerde commerciële activiteiten.

NHTV Incubator BV

NHTV Incubator BV heeft tot doel startende ondernemers op de kennisdomeinen van NHTV te ondersteunen door middel van verhuur van kantoorruimte, training in ondernemersvaardigheden, coaching en ondersteuning bij het vinden van financiering.

NHTV Incubator BV is opgericht naar aanleiding van een inkoopopdracht van de gemeente Breda, waarbij aan NHTV gevraagd is voor drie jaar een incubator op het gebied van computer games op te zetten. Hiertoe is inmiddels een franchiseovereenkomst aangegaan met Dutch Game Garden te Utrecht, dat veel ervaring heeft op dit terrein. De faciliteit heeft op 3 maart 2015 officieel haar deuren geopend. Het coachingsprogramma wordt vormgegeven in samenwerking met Starterslift. Er is de ambitie om de activiteiten van Incubator BV uit te breiden naar andere kennisdomeinen van NHTV. In 2015 zal hiervoor een businessplan worden ontwikkeld.

Atlantis Games BV

Binnen Atlantis Games BV worden serious/applied games ontwikkeld door excellent afgestudeerden van de opleiding Game Architecture and Design.

Jaarrekening 2014

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

11.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2014

	31-12-14		31-12-13	
	€		€	
Activa				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	24		-	
Materiële vaste activa	20.500		22.111	
Financiële vaste activa	132		161	
		20.656		22.272
Vlottende activa				
Vorraden	1		2	
Vorderingen	7.090		6.607	
Liquide middelen	23.603		16.498	
		30.694		23.107
		51.350		45.380

	31-12-14	31-12-13
	€	€
Passiva		
Eigen vermogen	28.417	25.012
Voorzieningen	3.368	2.842
Langlopende schulden	50	30
Kortlopende schulden	19.515	17.496
	51.350	45.380

11.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2014

(x € 1.000)

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	43.666	41.104	41.849
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.892	2.016	2.202
College-, cursus-, les- en examengelden	14.251	13.787	13.349
Baten werk in opdracht van derden	662	851	770
Overige baten	1.768	1.763	1.285
Totaal baten	62.237	59.522	59.456
Lasten			
Personeelslasten	44.506	44.230	42.630
Afschrijvingen	3.004	3.016	2.716
Huisvestingslasten	3.768	3.599	3.853
Overige lasten	7.634	7.904	7.320
Totaal lasten	58.913	58.750	56.519
Saldo baten en lasten	3.325	772	2.937
Financiële baten en lasten	80	150	75
Resultaat	3.405	922	3.012

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de begroting 2014

In de begroting 2014 is een positief resultaat voor bestemming begroot van € 922. In de bestemming van het positieve resultaat is € 797 toegewezen aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting en € 125 aan de bestemmingsreserve academies en diensten. Na bestemming is derhalve een resultaat 2014 begroot van nihil.

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de jaarcijfers 2014

De bestemming van het resultaat 2014 is opgenomen in de toelichting op de balans 2014 onder de post eigen vermogen.

11.3 Kasstroomoverzicht over 2014

(x € 1.000)

	2014 €	2013 €
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat	3.325	2.937
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	3.004	2.716
Mutaties voorzieningen	526	1.099-
	3.530	1.617
<i>Mutaties in vlottende middelen:</i>		
Voorraden	1	13
Vorderingen	482-	222-
Kortlopende schulden	2.019	4.188-
	1.537	4.397-
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	8.393	157
Ontvangen interest	80	75
	80	75
Kasstroom uit operationele activiteiten	8.473	232
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in financiële vaste activa	-	-
Investerings in immateriële vaste activa	26-	-
Investerings in materiële vaste activa	1.384-	3.262-
Aflossing financiële vaste activa	28	20
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.381-	3.242-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aangegane lening	50	
Aflossing onder kortlopende schulden		
Aflossing langlopende schulden	38-	7-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	12	7-
Mutatie liquide middelen	7.105	3.018-

11.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Activiteiten

De activiteiten van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda bestaan voornamelijk uit het verzorgen van (internationaal) hoger onderwijs in Breda. NHTV profileert zich als zelfstandige hoger onderwijsinstelling en richt zich op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en op wetenschapsbeoefening in de specialistische domeinen Games & Media, Hotel, Facility, Logistiek, Built Environment, Toerisme & Vrije tijd. NHTV biedt in totaal elf hbo-bacheloropleidingen en een Ad-opleiding aan. In een aantal richtingen biedt NHTV ook wo-bacheloropleidingen aan. Voor doorstromers en professionals biedt NHTV masteropleidingen, trainingen en cursussen aan. NHTV heeft in 2014 vier locaties in Breda, 7.812 studenten uit binnen- en buitenland en 577,7 fte medewerkers.

Stelselwijzigingen

In boekjaar 2014 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Consolidatie / verbonden partijen

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

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd, tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

Aangezien de staat van baten en lasten over 2014 van de instelling in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte staat van baten en lasten in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

De in de consolidatie begrepen instelling is:

- NHTV Business B.V.

NHTV Business B.V. is per 1 januari 2013 opgericht teneinde middels verschillende werkmaatschappijen kennis te valoriseren en samenwerking, in diverse vormen, met andere ondernemingen mogelijk te maken om kennis en/of producten verder te ontwikkelen. 2013 en 2014 hebben gediend als voorbereidingsjaren voor het ontwikkelen van activiteiten binnen NHTV Business. In 2014 zijn reeds drie spin-offs van NHTV Business B.V. gestart, betreffende Atlantis Game B.V., NHTV Next B.V. en NHTV Incubator B.V.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Schattingen

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

Bedragen

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

11.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand jaar, er hebben zich geen stelstelwijzigingen voorgedaan.

Immateriële vaste activa

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

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

Financiële instrumenten

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

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

Materiële vaste activa

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

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

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

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen van deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

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

Voorraden

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur. Indien een beperktere

bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor feitelijke of in rechte afdwingbare verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde of de contante waarde op balansdatum.

Voorziening groot onderhoud gebouwen

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

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente ad 4% (2013: 4%) als disconteringsvoet gehanteerd.

Schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten verantwoord.

11.6 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 2014 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De Medezeggenschapsraad heeft positief geadviseerd en de begroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Opbrengstverantwoording algemeen

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Indien opbrengsten betrekking hebben op een specifiek te realiseren doel worden de opbrengsten verantwoord naar rato van de verrichte prestaties.

Rijksbijdragen

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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Collegegelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Afschrijvingen

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

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

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2014 is 101,1%.

ABP werd in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten, daarom hebben ze toen een herstelplan opgesteld. Hierin staat wat ze doen om de financiële situatie binnen vijf jaar te verbeteren. Dit plan is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank, de toezichthouder van de Nederlandse pensioenfondsen.

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 105% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.

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

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 belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Resultaatbepaling en -bestemming

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

11.7 Toelichting op de balans per 31 december 2014

Immateriële vaste activa

	Saldo 31 december 2014 €
Investeringen 2014	26
Afschrijvingen 2014	2-
Totaal immateriële vaste activa	24

De post immateriële vaste activa heeft betrekking op aangeschafte licenties in 2014 ten bedrage van € 26. De licenties worden afgeschreven in 3 jaar.

Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs 1 januari 2014	30.043	957	9.269	40.269
Cumulatieve afschrijvingen	14.186	-	3.972	18.158
Boekwaarde 1 januari 2014	15.857	957	5.297	22.111
Investeringen 2014	228	-	1.156	1.384
Desinvesteringen 2014	-	-	-	-
Afschrijvingen 2014	1.634	-	1.360	2.994
Aanschafprijs cumulatief	30.271	957	10.425	41.653
Cumulatieve afschrijvingen	15.820	-	5.332	21.152
Boekwaarde 31 december 2014	14.450	957	5.093	20.500

Gebouwen

De post Gebouwen heeft betrekking op de gebouwen welke NHTV in eigendom heeft evenals op de aanpassingen welke zijn verricht aan huurpanden. Afschrijving van gebouwen gebeurt in 30 jaar, waarbij kleine verbouwingen worden afgeschreven in 3 jaar. De aanpassingen op de huurpanden worden afgeschreven over een periode welke gelijk is aan de (resterende) huurperiode van de desbetreffende panden.

Terreinen

De post Terreinen heeft betrekking op het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 15 en het terrein aan Sibeliuslaan 13. De waarde van het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 15 is in 2003 bepaald door een onafhankelijke taxateur. De waarde van het terrein aan Sibeliuslaan 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, 5 of 10 jaar gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	WOZ-waarde	Verzekerde waarde	Peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen			
- Mgr. Hopmansstraat 15	4.294	8.773	2014
- Mgr. Hopmansstraat 1	17.053	32.138	2014
- Sibeliuslaan	4.955	12.070	2014
	26.302	52.980	

Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2014	Investeringen en verstrekte leningen	Aflossingen	Afschrijvingen	Boekwaarde 31 december 2014
	€	€	€	€	€
Vordering op Bress	100	-	20	-	80
Glasvezel infrastructuur	61	-	-	8	52
Totaal overige financiële vaste activa	161	-	20	8	132

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.

Vordering op Bress

In 2008 heeft NHTV aan de Bredase Studenten Sportstichting (Bress) een lening verstrekt van € 200 ter verbetering van het sportklimaat voor studenten. Deze renteloze lening kent een aflossingstermijn van 10 jaar. Een deel van de lening is ondergebracht bij Stichting Steunfonds, zoals verantwoord onder de langlopende schulden.

Vorraden

	31-12-14	31-12-13
	€	€
Gebruiksgoederen	1	2
Totaal voorraden	1	2

Voorraad gebruiksgoederen

De voorraad gebruiksgoederen heeft betrekking op een beperkte voorraad kantoormaterialen.

Vorderingen

	31-12-14	31-12-13
	€	€
Debiteuren	398	293
Studenten	5.295	4.988
Voorziening vordering studenten	132-	86-
<i>Totaal studenten</i>	<i>5.163</i>	<i>4.902</i>
Waarborgfonds	24	230
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-	135-
<i>Totaal Waarborgfonds</i>	<i>0</i>	<i>95</i>
<i>Overige vorderingen</i>		
Personeel	-	-
Overige	8	34
<i>Totaal overige vorderingen</i>	<i>8</i>	<i>34</i>
<i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaalde bedragen	1.293	872
Nog te ontvangen	191	294
Overige	36	118
<i>Totaal overlopende activa</i>	<i>1.521</i>	<i>1.283</i>
Totaal vorderingen	7.090	6.607

Debiteuren

Bij de bepaling van het saldo debiteuren is de inbaarheid van de vorderingen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is het vooralsnog niet nodig gebleken om een voorziening voor dubieuze debiteuren (niet zijnde studentdebiteuren) te treffen.

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 € 132. 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.

Liquide middelen

	31-12-14	31-12-13
	€	€
Kasmiddelen	13	5
Tegoeden op bank- en girorekeningen	12.705	6.653
Spaarrekeningen	10.885	9.840
Deposito's	-	-
Totaal liquide middelen	23.603	16.498

De liquide middelen ultimo 2014 bestaan uit kasmiddelen en tegoeden op bank- en spaarrekeningen.

Gezien de marktrente ontwikkelingen op deposito's is in 2014 besloten tot het wegzetten van beschikbare liquide middelen op vrij opneembare spaarrekeningen bij ING, ABN AMRO en Rabobank. De zakelijke spaarrekening ING (€ 1.000) heeft een rentepercentage van 0,8%, de zakelijke kwartaal spaarrekening ING top bonus heeft een rentepercentage van 0,66% met bonus van 0,29% (€ 2.513), de ondernemers loyaal deposito van ABN AMRO (€ 5.000) heeft een rentepercentage van 0,95% en de spaarrekening Rabobank (€ 2.372) heeft een rente van 0,6%. De rente over de rekening courant positie is gekoppeld aan Euribor en heeft derhalve een variabel karakter. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV.

Op de rekening bij ING zijn een tweetal bankgaranties verleend zijnde:

Triple O BV	63
Triple O BV	41
Totaal	104

De bankgaranties voor Triple O BV zijn afgegeven ten behoeve van de huur van de locatie aan de Reduitlaan. In 2013 is deze huurperiode beëindigd, de opheffing van de bankgarantie is ultimo 2014 nog onderhanden.

Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2013 €	Bestemming resultaat 2014 €	Overige mutaties 2014 €	Saldo 31-12-2014 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.064	-		15.064
	15.064	-	-	15.064
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	373	197	-	570
Nieuwbouw/renovatie	6.706	3.583	-	10.289
Bekostiging	751		-	751
Onderzoek en kennisinnovatie	502	100-	-	402
Profileringsfonds	309	35	-	344
Organisatieverandering	212	63-	-	149
Implementatie strategie	500	183	-	683
Bevordering rendement en studiesucces	500	335-	-	165
	9.853	3.500	-	13.353
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	95	95-	-	-
	95	95-	-	-
Totaal eigen vermogen	25.012	3.405	-	28.417

Algemene reserve

Het resultaat 2014 van € 3.405 positief is allereerst ten gunste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen het resultaat volledig te bestemmen in de hierna omschreven bestemmingsreserves.

Bestemmingsreserve academies en diensten

De bedrijfsresultaten 2014 bij academies en stafdiensten geven aanleiding om de in het verleden daarvoor gevormde bestemmingsreserves per saldo te verhogen met een bedrag van € 197. De bestemmingsreserve academies en diensten ultimo 2014 bedraagt € 570 en is samengesteld uit positieve en negatieve bedragen voor de individuele academies en de stafdiensten.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

De ontwikkeling van het masterplan Campus NHTV zal voor de toekomstige huisvestingssituatie leiden tot hogere huisvestingslasten. In de begroting 2014 is hiermee al rekening gehouden door uit te gaan van een genormeerd budget op basis van het aantal studenten, het normatieve aantal vierkante meters per student en een normbedrag per vierkante meter. Zowel het normbedrag als het normatieve aantal vierkante meters per student zijn gebaseerd op marktconforme gegevens. De toevoeging aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting van € 3.583 bestaat uit de begrote bestemming van € 797 plus een extra toevoeging van € 2.786. Na deze extra toevoeging bedraagt de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting totaal € 10.289 en sluit hiermee aan bij de minimaal te verwachten eigen financiering.

Bestemmingsreserve bekostiging

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

De Wet Studievoorschot treedt in werking met ingang van collegejaar 2015/2016 waarmee de basisbeurs plaatsmaakt voor een sociale leenvoorziening voor alle studenten. Door het stelsel van studiefinanciering te hervormen komen middelen vrij die worden geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs en onderwijsgerelateerd onderzoek. Hierbij houdt de regering rekening met maatwerk passend bij de strategie van een instelling. Door de invoering van het studievoorschot met een cohortgarantie komen de middelen pas later vrij. Bij dit alles spelen ook de evaluatie van de prestatieafspraken, het Nationaal Onderwijsakkoord en de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2019 een rol.

Bestemmingsreserve onderzoek en kennisinnovatie

NHTV dient de komende jaren de nodige inspanningen te verrichten om zich nadrukkelijk als kennis- en onderzoekscentrum in de kerndisciplines verder te profileren. Ook de inspanningen rondom valorisatie als kernthema in de strategie vragen in de toekomst nog om middelen. In 2014 is € 100 onttrokken ten behoeve van promotietrajecten.

Bestemmingsreserve Profileringsfonds NHTV

Binnen het eigen vermogen heeft NHTV een bedrag bestemd in het Profileringsfonds NHTV ter financiële tegemoetkoming aan studenten in bijzondere omstandigheden. De in aanmerking komende omstandigheden zijn vastgelegd in een reglement en worden beoordeeld door het College van Bestuur. De bestemming is het saldo van de begrote dotatie 2014 (€ 70) en de lasten 2014 (€ 35). De lasten hebben betrekking op 28 EER studenten en 1 niet EER student.

Bestemmingsreserve organisatieverandering

De bestemmingsreserve organisatieverandering is gevormd voor toekomstige wachtgeldverplichtingen welke mogelijk kunnen voortvloeien uit organisatieveranderingen, implementatie besturingsfilosofie, nieuwe overlegstructuur, management development en frictiemiddelen. In 2014 heeft in dit kader een onttrekking plaatsgevonden van € 63 voor in 2014 gemaakte kosten in het kader van management development.

Bestemmingsreserve implementatie strategie 2013-2017

De bestemmingsreserve implementatie strategie is bedoeld om gericht uitvoering te geven aan de accenten zoals die worden opgenomen in het strategisch plan 2013-2017. Er ligt een grote opdracht voor de komende jaren om de organisatie een meer ondernemend karakter te geven zodat ze in onderwijs en onderzoek intensief verbonden is met de beroepspraktijk en wereldwijd intensief samenwerkt met bedrijven en andere kennisinstellingen. De accenten in het nieuwe strategisch plan zijn gericht op het verbeteren van de relatie met het bedrijfsleven en het verankeren van internationalisering. Tevens wordt de reserve ingezet ter stimulering van cross-overs en de betrokkenheid van groepen studenten hierbij. In de begroting 2014 zijn 29 projecten gedefinieerd met een budget van € 2.615. € 183 wordt middels deze bestemmingreserve ingezet in 2015.

Bestemmingsreserve bevordering rendement en studiesucces

De bestemmingsreserve bevordering rendement en studiesucces is gevormd om een impuls te geven aan het rendement en studiesucces van studenten van NHTV. De bestemmingsreserve is direct bij aanvang van het kalenderjaar 2014 toegekend aan de academies. De toekenning van € 500 heeft plaatsgevonden op basis van de bij het College van Bestuur ingediende plannen ter bevordering van het rendement en het studiesucces voor de betreffende academies. In 2014 is € 335 onttrokken en het restant wordt in 2015 ingezet.

Voorzieningen

	Saldo 31-12-2013 €	Dotaties 2014 €	Mutaties 2014		Saldo 31-12-2014 €
			Onttrekkingen 2014 €	Vrijval 2014 €	
Bovenwettelijk WW	443	87	53	87	390
Wettelijk WW	246	630	119	169	588
Jubilea uitkeringen	126	42	32		136
Groot onderhoud	2.003	420	193		2.230
Overige	24				24
Totaal voorzieningen	2.842	1.179	397	256	3.368

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

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

Voorziening wettelijk wachtgeld

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

Voorziening jubilea uitkeringen

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

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is bestemd voor toekomstige uitgaven voor groot onderhoud voor alle gebouwen in eigendom van NHTV. 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. In het kader van de toekomstige huisvestingssituatie wordt in 2015 onderzocht of NHTV wenst over te gaan op de zogenaamde componentenmethode in plaats van een voorziening groot onderhoud.

Overige

De post overige voorzieningen ultimo 2014 heeft betrekking op de verplichting richting het College van Bestuur welke voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht rondom 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.

Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2013	Aangegane leningen o/g 2014	Aflossingen 2014	Boekwaarde 31- 12-2014	Rentepercentag e
	€	€	€	€	%
<u>Kredietinstellingen</u>					
Starterslift Investments B.V.	-	50	-	50	5,0%
Stichting Steunfonds	30	-	30	-	0,0%
Opgenomen onder kortlopende schulden	8		8	-	
Totaal langlopende schulden	38	50	38	50	

Kredietinstellingen: Stichting Steunfonds

In 2010 heeft Stichting Steunfonds aan NHTV, in het kader van de vordering op de Bredase Studenten Sportstichting (Bress), zoals opgenomen onder financiële vaste activa, een renteloze lening verstrekt aan NHTV van € 60. In 2014 heeft NHTV het openstaande bedrag met Stichting Steunfonds volledig verrekend, waardoor het resterende saldo nihil betreft.

Kredietinstellingen: Starterslift

In 2014 heeft Starterslift aan Atlantis Games B.V., een dochteronderneming van NHTV Business B.V. een lening verstrekt ten bedrage € 50 ten behoeve van de opstartfase. De lening heeft een looptijd van vier jaar en een rentepercentage van 5%.

kortlopende schulden

	31-12-14		31-12-13
	€		€
Kredietinstellingen	-		8
Crediteuren	1.968		1.673
Omzetbelasting	239		114
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.778		1.670
Schulden terzake pensioenen	552		605
<i>Overige kortlopende schulden</i>			
Overige	18		25
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	18		25
<i>Overlopende passiva</i>			
Vooruitontvangen collegegelden	9.714		9.066
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	927		652
Nog te besteden subsidiegelden	1.192		285
Nog te betalen posten	492		622
Personeel	16		27
Vakantiegeld	1.300		1.242
Vakantiedagen	455		462
Studentenbijdragen	728		859
Overige	135		189
<i>Totaal overlopende passiva</i>	14.960		13.402
Totaal kortlopende schulden	19.515		17.496

Omzetbelasting

De post omzetbelasting heeft betrekking op de nog te betalen omzetbelasting voortvloeiende uit de belastingaangiften 2012, 2013 en 2014. NHTV heeft in 2014 suppletieaangiften ingediend voor de jaren 2012 en 2013. Tevens is hier de aangifte van december 2014 opgenomen. Begin 2015 worden deze posten betaald.

Vooruitontvangen collegegelden

De post vooruitontvangen collegegelden heeft betrekking op vooruitontvangen collegegelden op balansdatum.

Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en de reeds toegekende echter nog te ontvangen subsidiegelden. Ten behoeve van het inzicht is, in lijn met de interne managementinformatie, een nadere uitsplitsing opgenomen van de vordering op subsidieverstrekkers enerzijds en de verplichting tot prestatielevering anderzijds:

	31-12-14		31-12-13
	€		€
Nog te ontvangen subsidiegelden	2.244		3.002
Nog te besteden subsidiegelden	3.437		3.287
Totaal nog te besteden subsidiegelden	1.192		285

11.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Prijrisico

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

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren zijn verspreid zonder dat daarbij sprake is van concentratie bij grote debiteuren, het kredietrisico is daarmee beperkt. Tevens is geen sprake van significante vorderingen op partijen waarbij een historie van wanbetaling bekend is. NHTV handelt niet in aandelen, obligaties en derivaten.

Renterisico

NHTV loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele 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. NHTV heeft geen financiële derivaten afgesloten om dit renterisico te beperken.

Liquiditeitsrisico

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

Kasstroomrisico

Het kasstroomrisico en het liquiditeitsrisico worden beperkt door de spreiding van betalingen en ontvangsten. De liquide middelen van NHTV 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.

11.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Erfpacht

De grond aan Mgr. Hopmansstraat 1 is met ingang van 12 oktober 1993 voor een periode van 90 jaar in erfpacht verkregen van de gemeente Breda. Van de grond aan Sibeliuslaan 13 is in 1985 van de gemeente Breda circa 770 m² grond in erfpacht verkregen voor een periode van 30 jaar. Daarnaast is op deze locatie in 2005 1205 m² grond in erfpacht verkregen, eveneens voor een periode van 30 jaar.

Huurverplichtingen

NHTV heeft ultimo 2014 langlopende huurverplichtingen zoals weergegeven in onderstaand overzicht. In dit overzicht zijn de bedragen ten behoeve van het inzicht in euro's weergegeven:

Verhuurder	Pand	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden	Looptijd 1-5 jaar
Laurentius/Allee Wonen	Archimedesstraat 17	877.392	73.116	31-12-2015	12	877.392
Gemeente Breda	Claudius Prinsenlaan12-14	544.068	45.339	31-12-2016	24	1.088.136
Congregatie	Mgr. Hopmansstraat 4	13.800	1.150	31-12-2015	12	13.800
Totaal		1.435.260	119.605			1.979.328

Saldo- en rentecompensatie regeling

Met de ING bank is een saldo- en rentecompensatieregeling getroffen ten behoeve van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda.

Vordering op OCW

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

Langlopende verplichtingen

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

Voorlopig koopcontract

In 2013 heeft NHTV een voorlopig koopcontract gesloten met de Congregatie der Zusters Franciscanessen Alles voor Allen inzake de koop van het klooster aan Mgr. Hopmansstraat 2 en 4 voor een koopsom van € 4.950. Op het koopcontract zijn ontbindende voorwaarden van toepassing met een uiterlijke expiratedatum van 31 december 2015. De beoogde levering vindt plaats op 1 mei 2017, of zoveel eerder als koper en verkoper bij de notaris overeenkomen.

Verkoop perceel Beverweg 1

Als gevolg van het niet doorgaan van het Con-neX project is de verkoop door de gemeente Breda van het perceel aan Beverweg 1 niet afgerond. De gemeente zou het perceel geschikt voor nieuwbouw, bouwrijp, opleveren. NHTV heeft in het kader van de afspraken rondom de ontwikkeling van Con-neX het noodgebouw aan Beverweg gesloopt en de gemeente Breda heeft de Schakel gesloopt. In een brief d.d. 28 januari 2014 bevestigt de gemeente, ondanks het niet doorgaan van Con-neX bereid te zijn tot verkoop van het bouwrijp perceel aan Beverweg 1 aan NHTV. NHTV heeft het terrein op dit moment in gebruik gebaseerd op een af te sluiten erfpacht overeenkomst van twee jaar, waarna tot aanschaf zal worden overgegaan.

11.10 Toelichting op de staat van baten en lasten 2014

Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Normatieve Rijksbijdrage	40.460	38.653	39.310
Rijksbijdrage Prestatiebekostiging	3.481	2.451	3.190
Toegezegde Bijdragen CoE	276-		651-
Totaal rijksbijdragen OCW	43.666	41.104	41.849

Rijksbijdragen OCW

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2014 bedraagt € 43.666 en bestaat uit normatieve rijksbijdrage (€ 40.460) en rijksbijdrage prestatiebekostiging (€ 3.481). De rijksbijdragen OCW 2014 zijn daarmee significant hoger dan begroot (€ 41.104) en hoger dan de realisatie 2013 (€ 41.849). In de begroting 2014 is uitgegaan van een verwachte rijksbijdrage 2014 voor NHTV Breda van € 41.104 (inclusief € 1 miljoen voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality). Deze verwachting is gebaseerd op een op 21 oktober 2013 afgegeven raming door OCW. Op het moment van opstellen van de begroting 2014 was dit de meest actuele en best mogelijke inschatting van de te verwachte rijksbijdrage 2014.

De definitieve beschikking 2014, door NHTV ontvangen op 18 december 2014, bedraagt € 43.941 en is opgebouwd uit een normatieve rijksbijdrage (€ 40.460) en een rijksbijdrage prestatiebekostiging (€ 3.481). De hogere normatieve rijksbijdrage 2014 is het gevolg van een positieve bijstelling van de bekostigingstarieven per student. Deze stijging hangt in belangrijke mate samen met de uitkomst van het Onderwijsakkoord alsmede de pas in een zeer laat stadium alsnog toegekende gedeeltelijke compensatie van de gestegen werkgeverslasten en prijscorrectie. Opgemerkt wordt dat de door NHTV gedane inschattingen qua studentenaantallen ongewijzigd zijn gebleken en niet hebben geleid tot een significante bijstelling van de rijksbijdrage.

Voor de rijksbijdrage prestatiebekostiging zijn de vergelijkende cijfers 2013 aangepast vanwege de verwerking van Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality in 2014.

Overige overheidsbijdragen en - subsidies

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	1.892	2.016	2.202
Overige overheidsbijdragen	1.892	2.016	2.202

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn de opbrengsten verantwoord welke afkomstig zijn van (lagere) overheden met uitzondering van de normatieve en geoormerkte subsidiegelden OCW. De overige overheidsbijdragen en -subsidies bedragen in 2014 € 1.892 en zijn daarmee € 124 lager dan begroot.

College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Collegegelden	15.117	14.658	14.279
Restitutie collegegelden	888-	872-	930-
Cursus-, les- en examengelden	22	-	-
Totaal college, cursus, les en examengelden	14.251	13.787	13.349

College-, cursus, les- en examengelden

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt hoger dan de begroting 2014. De in 2013 ingezette stijging, inherent aan het aantal ingeschreven studenten in de van toepassing zijnde collegejaren, loopt in 2014 door.

Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Baten werk in opdracht van derden	662	851	770
Baten werk in opdracht van derden	662	851	770

Baten werk in opdracht van derden

De ambitie van NHTV om een groei te realiseren in baten werk in opdracht van derden is niet gerealiseerd. Ten opzichte van 2013 is sprake van een lichte daling en de begrote opbrengst wordt niet gerealiseerd, de realisatie is € 189 lager dan begroot. Gedeeltelijk is het huidige economische klimaat hier debet aan, het blijkt voor NHTV moeilijk te zijn in toenemende mate opbrengst te genereren uit werk in opdracht van derden.

Overige baten

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Verhuur onroerende zaken	109	111	100
Detachering personeel	370	613	290
Studentgerelateerde activiteiten	140	323	120
Onderwijsfaciliteiten studenten	289	191	260
Administratie en Incasso	159	87	155
Diversen	858	444	394
Baten voorgaande jaren	158-	5-	35-
Totaal overige baten	1.768	1.763	1.285

De overige baten zijn € 5 hoger dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere opbrengsten uit hoofde van detachering, lagere baten studentgerelateerde activiteiten, hogere opbrengsten uit diverse baten en hogere opbrengsten administratie en incasso.

De baten studentgerelateerde activiteiten betreft het saldo van de baten (€ 2.153) en lasten (€ 2.013) van deze activiteiten. Onder deze post vallen ook de (vrijwillige) bijdragen van bedrijven voor stages en afstudeeropdrachten, alsmede de behaalde opbrengsten uit student- en leerbedrijven. De baten administratie en incasso hebben betrekking op de opbrengsten administratiekosten welke volgen bij een betaling van collegegeld en additionele bijdragen voor studiereizen in meerdere termijnen. De stijging van deze baten wordt met name veroorzaakt door de digitale machtigingen, waarbij een groter deel van de studenten (200 meer dan in 2013) heeft gekozen het collegegeld in termijnen te betalen. De post Diverse baten van € 878 bestaat uit veel diverse kleine opbrengsten en de baten ontvangen van Tilburg University van € 135 in verband met de overname van de Master Leisure Studies en € 95 van Wageningen University in verband met de samenwerking in de Bachelor of Science Tourism.

Personele lasten

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Lonen en salarissen	30.160	40.176	28.741
Sociale lasten	3.536	-	3.255
Pensioenpremies	4.578	-	4.621
Totaal lonen en salarissen	38.275	40.176	36.617
<i>Overige personele lasten</i>			
Inhuur derden en surveillanten	4.127	2.089	4.584
Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	53-	18	261-
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	342	67	88
Mutatie voorziening werktijdverkorting	-	-	2
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	42	-	35
Mutatie reservering vakantierechten	7-	10	3
Kennisontwikkeling en scholing	850	1.048	704
Werving en selectie	1	-	22
Arbo beleid	141	114	150
DAM/Sop	510	505	690
Compensatie in loonkosten	150-	68-	349-
Lasten wachtgeld	51	95	121
Overige	376	176	225
Totaal overige personele lasten	6.231	4.054	6.013
Totaal personele lasten	44.506	44.230	42.630

Personele lasten

Ten opzichte van de begroting 2014 is een verschuiving zichtbaar tussen de personele lasten van CAO personeel en de personele lasten inhuur derden. De lasten inhuur derden/surveillanten 2014 zijn € 2.038

hoger dan begroot. Personele lasten die begroot waren onder CAO personeel zijn in een aantal gevallen ingevuld met tijdelijk ingehuurd personeel. Van de totale inhuur derden en surveillanten ad. € 4.127 is € 2 miljoen ingehuurd voor het primaire proces waaronder surveillanten en inzet rondom accreditaties. Daarnaast is € 2 miljoen ingehuurd voor tijdelijke ondersteuning op strategische projecten en tweede en derde geldstroomprojecten.

Compensatie in loonkosten

Deze post betreft de compensatie in loonkosten welke NHTV heeft ontvangen voor verlof van medewerkers.

Dam/Sop

In de begroting 2014 is uitgegaan van personele lasten in het kader van Dam/Sop van € 505. 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 2014 zijn € 510 en liggen daarmee in lijn met de begroting.

Aantal fte's (fulltime equivalent)

Het aantal fte's in dienst bij NHTV per jaareinde 2014 bedraagt 577,7 fte (543.5 fte ultimo 2013).

	Ultimo 2014	Ultimo 2013
Personeel primair proces	380	356
Personeel bedrijfsvoering	183	172
Personeel management	15	16
	578	544

Wet Normering Topinkomens (WNT)

De toelichting WNT is opgenomen in het bestuursverslag.

Afschrijvingen

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
Materiële vaste activa	2.994	3.008	2.708
Financiële vaste activa	8	8	8
Immateriële vaste Activa	2	-	-
Totaal afschrijvingen	3.004	3.016	2.716

Afschrijvingen

De afschrijvingslast 2014 ligt op het niveau van de begroting 2014.

Huisvestingslasten

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
Huren	1.589	1.684	1.972
Energie en water	390	435	436
Heffingen	177	152	162
Schoonmaakkosten	681	777	712
Beveiliging en bewaking	137	160	194
Dotatie onderhoudsvoorziening	420	-	-
(Klein) onderhoud	375	392	376
Totaal huisvestingslasten	3.768	3.599	3.853

Huren

De huurlasten 2014 zijn € 95 lager dan begroot. Deze onderschrijding is deels toe te wijzen aan de lagere huurlasten voor het gebouw aan de Archimedesstraat. Vanaf 2014 wordt jaarlijks weer gedoteerd aan de voorziening groot onderhoud welke is gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan, deze opbouw was niet begroot.

Overige Instellingslasten

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	181	244	198
Automatisering	1.344	1.461	1.464
Administratie en beheer	1.150	987	1.116
Advieskosten	739	638	595
Reis- en verblijfkosten	1.068	1.073	962
Studentvoorzieningen	1.186	884	1.113
Repro voorzieningen	333	222	302
Voorlichting / PR	1.101	1.141	1.007
Catering	455	341	428
Diverse	75	913	135
Totaal overige instellingslasten	7.634	7.904	7.320

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn € 270 lager dan begroot. Deze daling komt voort uit algehele kostenbesparingen. De diverse begroting van € 913 is ten tijde van de begroting nog niet verder gespecificeerd, de werkelijke lasten zijn opgenomen bij de juiste categorie. Onder studentvoorzieningen zijn opgenomen de lasten samenhangend met de voorzieningen voor studenten, zoals de examenorganisatie en verstrekte studiebeurzen. Deze lasten zijn € 302 hoger dan begroot, wat voornamelijk wordt veroorzaakt door een toename in het verstrekte aantal studiebeurzen met 10%.

Financiële baten en lasten

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Rentebaten	80	150	44
Saldo financiële baten en lasten	80	150	75

Financiële baten en lasten

In de begroting 2014 is uitgegaan van een saldo aan financiële baten en lasten van € 150 positief. Het daadwerkelijke saldo aan financiële baten en lasten in 2014 bedraagt € 80 positief en vertoont daarmee een afwijking van € 70 ten opzichte van de begroting. Deze afwijking is ontstaan door de lagere rentepercentages.

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria (incl. BTW) zijn in 2014 door accountants in rekening gebracht bij NHTV:

	PWC	Overige	PWC	Overige
	Accountants N.V.	Accountants	Accountants N.V.	Accountants
	2014	2014	2013	2013
Onderzoek van de jaarrekening	47.303		35.479	
Aanvullend onderzoek van de jaarrekening	7.526			
Andere controleopdrachten	6.748	20.177	22.969	11.199
Fiscale Adviesopdrachten	42.487		86.246	
Andere Adviesopdrachten	24.152	15.428	53.464	2.165
Totaal honoraria	128.216	35.604	198.158	13.363

Het bedrag opgenomen onder 'andere controle-opdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2014 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze controles worden uitgevoerd na afloop van de projectperiode en veelal vergoed binnen de subsidieregeling. Een deel van deze controles wordt uitgevoerd door een andere accountant dan de huisaccountant. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld. De adviesopdrachten die in 2014 zijn uitgevoerd door PwC zijn gestart in 2013 en grotendeel in 2014 afgerond en zijn vooraf voorgelegd bij de voorzitter van de audit commissie.

Enkelvoudige jaarrekening 2014

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

12. Enkelvoudige jaarrekening 2014

12.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-14		31-12-13
	€		€
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	20.475		22.111
Financiële vaste activa	98		161
		20.573	22.272
Vlottende activa			
Voorraden	1		2
Vorderingen	7.099		6.607
Liquide middelen	23.244		16.498
		30.345	23.107
		50.918	45.380

	31-12-14		31-12-13
	€		€
Passiva			
Eigen vermogen	28.417		25.012
Voorzieningen	3.368		2.842
Langlopende schulden	-		30
Kortlopende schulden	19.134		17.496
		50.918	45.380

12.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014

(x € 1.000)

	Realisatie 2014 €	Begroting 2014 €	Realisatie 2013 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	43.666	41.104	41.849
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.809	2.016	2.202
College-, cursus-, les- en examengelden	14.251	13.787	13.349
Baten werk in opdracht van derden	682	851	770
Overige baten	1.573	1.763	1.285
Totaal baten	61.981	59.522	59.456
Lasten			
Personeelslasten	44.319	44.230	42.630
Afschrijvingen	3.001	3.016	2.716
Huisvestingslasten	3.767	3.599	3.853
Overige lasten	7.535	7.904	7.320
Totaal lasten	58.621	58.750	56.519
Saldo baten en lasten	3.359	772	2.937
Financiële baten en lasten	81	150	75
Resultaat	3.440	922	3.012
Resultaat deelnemingen	35-		
Nettoresultaat	3.405	922	3.012

12.3 Toelichting op de 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.

Materiële vaste activa

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

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs 1 januari 2014	30.043	957	9.269	40.269
Cumulatieve afschrijvingen	14.186	-	3.972	18.158
Boekwaarde 1 januari 2014	15.857	957	5.297	22.111
Investeringen 2014	228	-	1.129	1.357
Desinvesteringen 2014	-	-	-	-
Afschrijvingen 2014	1.634	-	1.358	2.992
Aanschafprijs cumulatief	30.271	957	10.398	41.626
Cumulatieve afschrijvingen	15.820	-	5.330	21.150
Boekwaarde 31 december 2014	14.450	957	5.068	20.475

Financiële vaste activa

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

	Boekwaarde 1 januari 2014	Resultaat	Aflossingen	Afschrijvingen	Boekwaarde 31 december 2014
	€	€	€	€	€
Deelnemingen	-	15-	-	-	35-
Vordering op Bress	100	-	20	-	80
Glasvezel infrastructuur	61	-	-	8	52
Totaal overige financiële vaste activa	161	15-	20	8	98

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

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

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)								
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2014 €	Exploitatie- saldo 2014 EUR	Omzet 2014 EUR	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee
NHTV Business BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	0-	15-	276	N	J

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

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.

	31-12-14		31-12-13
	€		€
Debiteuren	326		293
Studenten	5.297		4.988
Voorziening vordering studenten	132-		86-
<i>Totaal studenten</i>	5.165		4.902
Waarborgfonds	24		230
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		135-
<i>Totaal Waarborgfonds</i>	0		95
<i>Overige vorderingen</i>			
Personeel	-		-
Overige	8		34
<i>Totaal overige vorderingen</i>	8		34
<i>Overlopende activa</i>			
Vooruitbetaalde bedragen	1.300		872
Nog te ontvangen	192		294
Overige	109		118
<i>Totaal overlopende activa</i>	1.601		1.283
Totaal vorderingen	7.100		6.607

Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

	31-12-14		31-12-13
	€		€
Kasmiddelen	13		5
Tegoeden op bank- en girorekeningen	12.347		6.653
Spaarrekeningen	10.885		9.840
Deposito's	-		-
Totaal liquide middelen	23.244		16.498

De liquide middelen staan alle ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2014.

Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2013 €	Bestemming resultaat 2014 €	Overige mutaties 2014 €	Saldo 31-12-2014 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.064	-		15.064
	15.064	-	-	15.064
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	373	197	-	570
Nieuwbouw/renovatie	6.706	3.583	-	10.289
Bekostiging	751		-	751
Onderzoek en kennisinnovatie	502	100-	-	402
Profileringsfonds	309	35	-	344
Organisatieverandering	212	63-	-	149
Implementatie strategie	500	183	-	683
Bevordering rendement en studiesucces	500	335-	-	165
	9.853	3.500	-	13.353
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	95	95-	-	-
	95	95-	-	-
Totaal eigen vermogen	25.012	3.405	-	28.417

Kortlopende schulden

	31-12-14 €	31-12-13 €
Kredietinstellingen	-	8
Crediteuren	1.859	1.673
Omzetbelasting	256	114
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.772	1.670
Schulden terzake pensioenen	550	605
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	18	25
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	18	25
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	9.714	9.066
Toegezegde bijdragen Centre of Expertise	927	652
Nog te besteden subsidiegelden	956	285
Nog te betalen posten	472	622
Personeel	17	27
Vakantiegeld	1.296	1.242
Vakantiedagen	455	462
DAM gelden	-	-
Studentenbijdragen	728	859
Overige	113	189
<i>Totaal overlopende passiva</i>	14.678	13.402
Totaal kortlopende schulden	19.134	17.496

Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording

Subsidie verstrekker en uitvoerder	Omschrijving	Project nummer subsidie gever	Totaal project budget	Subsidie (maximale subsidie)	Looptijd		Bestedingen project (OHW)			Voorschot	Status
					Begin	Einde	Stand 01-01-2014	Mutaties 2014	Stand 31-12-2014	Stand 31-12-2014	Lopend/ vast te stellen
Stichting Innovatie Alliantie / Hogeschool Utrecht	RAAK MKB: Future Now	2012-20- 4M	627.968	349.942	1-2-2013	31-1-2015	0	30.494	30.494	15.724	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	RAAK MKB: Carmatop	2012-20- 28M	442.712	298.436	1-3-2013	28-2-2015	53.800	167.357	221.157	298.436	Lopend

Voor de in de volgende tabel opgenomen subsidieprojecten geldt dat Stichting NHTV Internationale Hogeschool Breda optreedt als penvoerder, het bedrag opgenomen als voorschot per 31-12-2014 kan als volgt worden gespecificeerd. Voor de overige projecten geldt dat Stichting NHTV Internationale Hogeschool Breda optreedt als deelnemer, het bedrag opgenomen als voorschot per 31-12-2014 betreft in dat geval het ontvangen voorschot van de penvoerder.

Subsidieverstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving	Projectnummer subsidiegever of kenmerk beschikking met datum	Ontvangen voorschot van subsidieverstrekker	Verrichte betalingen aan projectdeelnemers	Voorschot
			Stand 31-12-2014	Stand 31-12-2014	Stand 31-12-2014
Stichting Innovatie Alliantie	RAAK MKB: Carmatop	2012-20-28M	298.436	20.008	278.428

Toelichting op de Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording

Algemeen

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

Niet gecorrigeerde fouten

In de FSR 2014 van NHTV zijn geen niet-gecorrigeerde fouten opgenomen.

Gehanteerde grondslagen (Projecten RAAK)

Alle RAAK projecten waarbij in de overeenkomst staat vermeld dat de verantwoording moet plaats vinden in de FSR tabel zijn opgenomen in de FSR tabel 2014. Dit betreft de projecten waarbij NHTV wel en niet de penvoerder van het project is. NHTV verantwoord zich uitsluitend voor de eigen bestedingen.

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

Controleverklaring

13. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van bestuur en de raad van toezicht van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda te Breda ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014 ; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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.

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede het opstellen van het jaarverslag,
- de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, en voor een zodanige interne

beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

Onze verantwoordelijkheid 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, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs. 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 fouten en fraude ontdekken.

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

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Breda, 8 juni 2015

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

Bijlage 1 Opleidingen

hbo-bacheloropleidingen

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

associate degree

80009 Functiegericht toerisme en recreatie

wo-bacheloropleidingen

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

hbo-masteropleidingen

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

wo-masteropleiding

60078 Leisure Studies

Bijlage 2 Algemene gegevens NHTV per 31 december

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
	mr. Mario Dubbelman

Academie voor toerisme	
<i>directeur a.i.</i>	drs. Jos van der Sterren / drs. Bart de Boer
<i>MT-leden</i>	ir. Corné Kops
	Archelia Fonk-van Staalduinen MBA
	ir. Lucette Roovers
	dr. Ondrej Mitas
	Yvette Stok MA

Academy for Digital Entertainment	
<i>directeur</i>	Daphne Heeroma
<i>MT-leden</i>	Will Davis
	Bruce Hancock MA
	dr. Marnix van Gisbergen
	Ben van Dommelen MA

Academy for Leisure	
<i>directeur</i>	drs. Arend Hardorff
<i>MT-leden</i>	dr. Marisa De Brito Pereira Maduro
	Guido Aerts
	drs. Peter van der Aalst
	prof. dr. ir. Hans Mommaas
	mr. Mario Dubbelman

Academy of Hotel and Facility Management	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga
<i>MT-leden</i>	Wil Gooskens MCR
	Simen Kooi MDM
	drs. Bert Smit
	Ben van Dommelen MA

diensten	hoofd
Strategy, Education and Research Office (SER)	Wicher Meijer MME
Dienst Control, Finance & Administrations (CFA)	Ingrid Timmermans RA
Dienst huisvesting, facilitaire zaken en planning (HFP)	Tim van Leeuwen MSc
Dienst Informatiemanagement en Informatie- en Communicatietechnologie (IM&ICT)	ing. Roland Manuhutu
Dienst marketing en communicatie (M&C)	drs. Harrie van Elderen
Mediatheek	Annuska Graver
Dienst Human Resource Management (HRM)	Teun van Beusekom MSc.

Bijlage 3 NHTV-werkveldcommissies

Naam	Bedrijf
Built Environment	
de heer H. Baggerman	Gemeente Rotterdam
mevrouw S. Beekman	Gemeente Eindhoven
de heer J.H. Biemans	
de heer A. de Bont	BVR Rotterdam
de heer E. Brave	Grontmij
de heer J. Diepens	Mobycon
mevrouw A. Franzen	TU Delft, faculteit Architectuur
de heer F. de Haes	Grontmij
de heer ir. H. Heikoop	Rijkswaterstaat
de heer P. Hoesbergen	Bouwfonds
de heer mr. ing. D. Peters	Rechtbank Breda/Tilburg University
de heer dr J. Ritsema van Eck	Planbureau voor de leefomgeving
de heer ing. K. Steganga	Stegenga werkplaats voor stedenbouw
mevrouw D.N. Verhaak-Kruit	zelfstandig adviseur
de heer R. Rijnen	Gemeente Eindhoven
de heer B. Swaans	
de heer H. Thoolen	Gemeente Breda
de heer ing. J.J. Verburg	Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf
de heer E. Verschoor	Arcadis
Logistiek	
de heer J. Bolt	Boltconsultancy
de heer J. van Eijk	KTL Nederland
de heer T. Goorts	Bavaria
de heer P. Jasperse	APL Logistics
de heer Kwaks	Vanderlande
de heer H. de Leyer	NEA
de heer C. Ruinemans	UPS
de heer J. Schellekens	zelfstandig adviseur
de heer A. van Velzen	Wayz
de heer R. van der Waal	Samsung
de heer M. Warner	Omnitracs
de heer ing. R. Weymans	Weijmans Supply Chain Innovations
Media en Entertainment Management	
de heer T. Bosma	trendwatcher en futurist Ordina
de heer C. Havinga	Brand New Live
de heer B. Haynes	MTV Networks USA
de heer F. Lammerts	Ziggo Products and Innovation
de heer R. Martens	Sanoma Media
de heer T. Prescott	Myecho Creative Pty. Ltd.
de heer B. de Vos	Stichting KijkOnderzoek
Media Innovation	
de heer J. Kruse	Load Interactive, Verhaert NL, Innovation Industries
de heer D. Schneemann	Verhaert NL, Jack Frost Consultancy
de heer S. Schaeken	The Experience Company
de heer J. van der Sloot	Freedom lab Future Studies, JORGEN Creative Thinking Strategies, Think&Do Lab Designer
Game Architecture and Design	
de heer O. Dauba	Ubisoft Paris

de heer T. Hays	The Creative Assembly
de heer C. Lindop	The Creative Assembly
de heer N. Brown	Sony Computer Entertainment Europe Ltd.
de heer A. Moore	freelancer
de heer M. Sibrandi	Codeglue
de heer P.J. van Seventer	Dutch Game Garden
de heer M. Sample	Sony
de heer P. Topping	Natural Motion
Game Technology	
de heer M. Overmars	Tingly Games, YoYo Games, Qlvr
de heer F. d'Hulster	HOWEST
Toerisme, Leisure, Hotel, Facility	
de heer R. van Assendelft de Coningh	Van Assendelft & Partners BV
mevrouw A. Brink	Landal GreenParks
de heer H. den Dekker	Share Lessons Learned
de heer S. Diender	Amsterdam Marketing
De heer S. Driessen	ABN Amro
mevrouw A. Gilbert	Bilderberg Hotels
de heer M. van Ginkel	Voor kunst en cultuur
de heer W. van den Hoogen	D-reizen
de heer H. Kreulen	KLM Nederland
de heer S. Nieuwenhuijzen	TUI Nederland
de heer F. Oostdam	ANVR
de heer L. Pannecoeck	Amadeus Benelux
de heer J. Renkema	ANWB
de heer J. de Ridder	Sawadee
de heer H. Robertus	Holland Branding Group
de heer G. Schakel	LAGroup Leisure & Arts Consulting
de heer C. Schot	Marina Port Zelanda
de heer J. van Thiel	Google
de heer J. Vranken	NBTC Holland Marketing
de heer O. Vugts	De Efteling
de heer H. Wassing	Annacom BV
Hotel Management	
de heer T. van der Linden	LAGroup Leisure & Arts Consulting
de heer H. Vugts	Hotel Casa 400 Amsterdam
de heer H. Wassing	Annacom BV
de heer H. Wibbens	Hampshire Hospitality
Facility Management	
de heer R. Blanken	Amgen
de heer Chr. Claessens	Pricewaterhouse Coopers Belgium
de heer J-P. Kastelein	Ynno
mevrouw A. Pots	Ordina
de heer B. van de Rhoer	Het roer om
mevrouw A. Sibma	Achmea

Bijlage 4 Tabellen en grafieken personele kengetallen

TABEL 1		Aantal fte's per academie/dienst					
		Omvang in fte's					
		P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT	Totaal
Academy for Digital Entertainment		56,1	12,2	3,0	8,3	1,0	80,6
Academy for Leisure		64,8	9,5	3,0	10,9	1,0	89,2
Academy of Hotel and Facility Management		33,2	16,0	4,0	4,3	1,0	58,5
Academy for Tourism		82,2	12,7	5,4	15,0		115,3
Academy for Urban Development, Logistics and Mob.		40,7	8,4	1,7	5,0	1,0	56,8
Strategy, Education and Research ¹		1,0	9,7	1,0	6,9	1,0	19,6
Lectoraat Ethics in Business and Profession ²		1,0					1,0
Control, Finance and Administrations					24,4	1,0	25,4
Huisvesting, Facilitaire zaken en Planning					36,0	1,0	37,0
Campus ³					3,0		3,0
Informatiemanagement & ICT ⁴					20,7	1,0	21,7
Marketing & Communicatie			1,7		17,4	1,0	20,1
Mediatheek			8,7		4,7	0,8	14,2
HRM					13,6	1,0	14,6
College van Bestuur ¹					2,3	3,0	5,3
NHTV Breed		1,6			2,0	1,0	4,6
Strategische projecten ⁵		0,2	1,8		5,5		7,5
Medezeggenschapsraad					1,8		1,8
Centre of Expertise Tourism, Hospitality and Leisure ⁶					0,8		0,8
Centre of Expertise Logistics					0,5		0,5
Totaal NHTV		280,8	80,7	18,1	183,1	14,8	577,5

¹ Bestuurssecretariaat is deels ondergebracht bij SER, deels bij CvB

² Lectoraat Ethics in Business en Profession is in 2014 gestart als lectoraat dat direct onder het CvB wordt gesitueerd

³ Projectteam ter voorbereiding op de campus

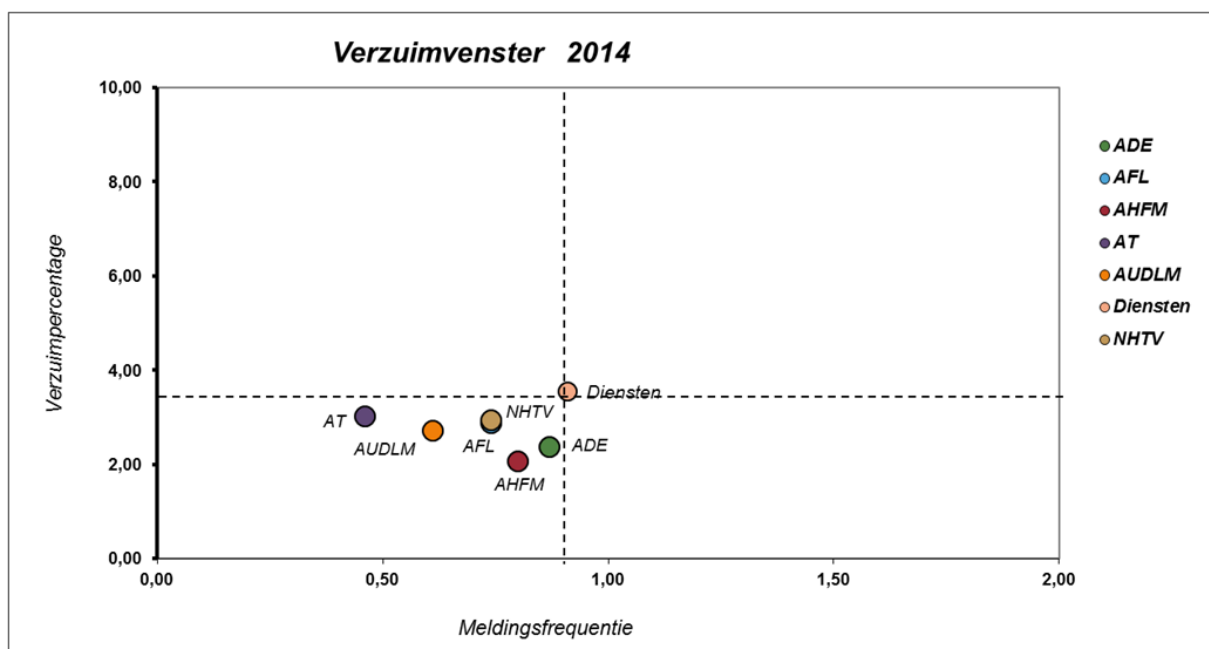
⁴ Voorheen ICT

⁵ Ten behoeve van uitvoer NHTV-brede aan de strategie gerelateerde projecten

TABEL 2		Verdeling vast/tijdelijk in fte's			
		Vast		Tijdelijk	
					Totaal
Academy for Digital Entertainment		57,9	71,8%	22,7	28,2%
Academy for Leisure		68,4	76,7%	20,8	23,3%
Academy of Hotel and Facility Management		45,8	78,3%	12,7	21,7%
Academy for Tourism		107,8	93,5%	7,4	6,5%
Academy for Urban Development, Logistics and Mobility		44,8	78,9%	12,0	21,1%
Diensten		140,4	79,2%	36,8	20,8%
Totaal NHTV		465,1	80,5%	112,4	19,5%

TABEL 3		Verzuimcijfers 2014 (2013)			
		Verzuimpercentage		Verzuimfrequentie	
		2014	2013	2014	2013
Academy for Digital Entertainment		2,38	(2,42)	0,87	(0,85)
Academy for Leisure		2,87	(3,18)	0,74	(0,92)
Academy of Hotel and Facility Management		2,07	(1,77)	0,80	(0,96)
Academy for Tourism		3,03	(3,22)	0,46	(0,47)
Academy for Urban Development, Logistics and		2,72	(3,57)	0,61	(0,72)
Diensten		3,55	(3,27)	0,91	(0,98)
Totaal NHTV		2,93	(2,99)	0,74	(0,81)

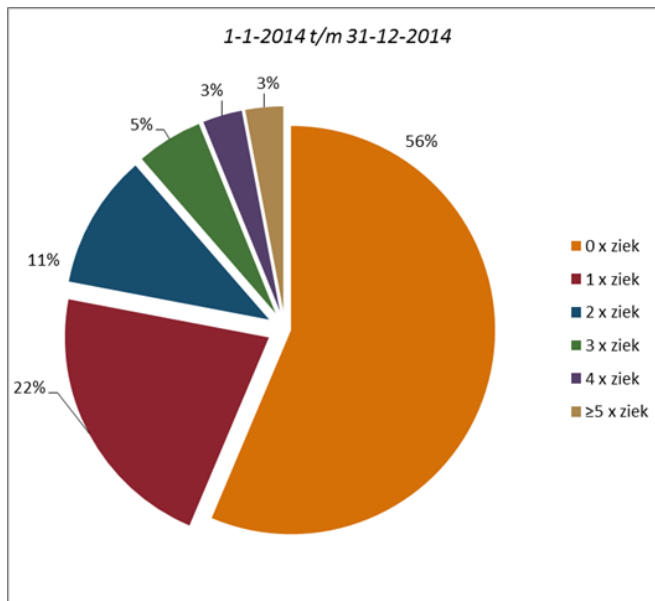
GRAFIEK 1 Verzuimvenster 2014



---- NHTV streefwaarden ziekteverzuimpercentage 3,5% en verzuimfrequentie 0.9

Grafiek 2

Frequent verzuim (in % van het totaal aantal medewerkers)



TABEL 4

TABEL 4		PhD holders en PhD candidates	
		PhD candidates	PhD holders
Academy for Digital Entertainment		7	8
Academy for Leisure		4	12
Academy of Hotel and Facility Management		4	7
Academy for Tourism		7	7
Academy for Urban Development, Logistics and Mobility		6	5
College van Bestuur en Diensten		3	3
Totaal		31	42

Functiegebouw NHTV

	Management proces	Primair proces			Bedrijfsvoering proces
schaal	Management (M-MT)	Onderwijs management (P-MT)	Onderwijs personeel (P-OP)	Onderwijs ondersteunend personeel (P-OBP)	Ondersteunend personeel (B-OBP)
16			Hoogleraar		
15			Lector		
14	Academiedirecteur		Lector		
13	Hoofd van dienst	Lid MT / Docent	Docent		
12	Hoofd van dienst		Docent	Beleidsmedewerker onderwijs	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering
					Controller
					Projectleider
					Ambtelijk secretaris CvB en RvT
11	Hoofd van dienst		Docent	Beleidsmedewerker onderwijs	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering
			Onderzoeker		Controller
					Hoofd bedrijfsvoering
					Projectleider
10			Docent trainee	Beleidsmedewerker onderwijs	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering
			Onderzoeker	Hoofd onderwijsondersteuning	Projectleider
				Decaan	Hoofd bedrijfsvoering
					Ambtelijk secretaris MR
9				Beleidsmedewerker onderwijs	Beleidsmedewerker bedrijfsvoering
				Hoofd onderwijsondersteuning	Projectleider
				Medewerker onderwijsondersteuning	Hoofd bedrijfsvoering
				Instructeur	Coördinator
				Studiebegeleider	Medewerker bedrijfsvoering
					Medewerker ICT
					Vertaler
8				Medewerker onderwijsondersteuning	Coördinator
				Instructeur	Medewerker bedrijfsvoering
					Medewerker ICT
7				Medewerker onderwijsondersteuning	Coördinator
					Medewerker bedrijfsvoering
					Medewerker ICT
					Medewerker ICT ondersteuning
					Secretaresse
6				Medewerker onderwijsondersteuning	Medewerker bedrijfsvoering
					Medewerker ICT ondersteuning
					Secretaresse
					Administratief medewerker
					Student-assistent*
5					Medewerker ICT ondersteuning
					Secretaresse
					Administratief medewerker
4					Administratief medewerker
					Conciërge
3					Telefonist / receptionist
2				Algemeen medewerker mediatheek	Huishoudelijk medewerker
				Surveillant	

Bijlage 5 Rooster van aftreden Raad van Toezicht per 31 december 2014

naam, leeftijd	functie Raad van Toezicht	datum benoeming	datum aftreden	verlenging: ja/nee
aandachtsgebied	functie commissies			
de heer F. van Steenis (Frans), 64 jaar	voorzitter Raad van Toezicht	01-07-2012	01-07-2016	nee
		01-07-2012	01-07-2016	nee
strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)	voorzitter Remuneratiecommissie			
de heer prof. dr. P.R.J. Simons (Robert-Jan), 65 jaar	lid Raad van Toezicht tot 1 januari 2015	01-08-2012	01-08-2016	nee
		01-08-2012	01-08-2016	nee
	vicevoorzitter Raad van Toezicht met ingang van 1 januari 2015	21-09-2012	01-08-2016	nee
	lid Auditcommissie tot 1 januari 2015			
	lid Remuneratiecommissie met ingang van 1 januari 2015			
primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie			
de heer C.J. Vrolijk RA MGA (Kees), 58 jaar	lid Raad van Toezicht	01-05-2011	01-05-2015	1 x 4 jaar
	voorzitter Auditcommissie	01-05-2011	01-05-2015	1 x 4 jaar
	voorzitter ad-hoc Commissie Bouw	14-12-2012	01-05-2015	1 x 4 jaar
bedrijfsvoering: financiën				
de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (Lucas), 55 jaar	lid Raad van Toezicht	01-07-2011	01-07-2015	1 x 4 jaar
	lid Remuneratiecommissie	01-10-2012	01-07-2015	1 x 4 jaar
	lid Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	21-09-2012	01-07-2015	1 x 4 jaar
bedrijfsvoering: HRM				
mevrouw drs. E.P.J. Lemkes-Straver (Elies), 57 jaar	lid Raad van Toezicht met ingang van 1 december 2014	01-12-2014	01-12-2018	1 x 4 jaar
		01-01-2015	01-01-2019	1 x 4 jaar
	lid Auditcommissie met ingang van 1 januari 2015			
Public Affairs	lid ad-hoc Commissie Bouw met ingang van 1 januari 2015	01-01-2015	01-01-2019	1 x 4 jaar

Bijlage 6 Overzicht functie en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht per 31 december 2014

de heer F. van Steenis

functie: Nederlandse Staatsloterij, *voorzitter Raad van Bestuur*

nevenfuncties:

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

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

functie: Visie op leren, *directeur/eigenaar*

nevenfuncties:

- > NHTV, *vicevoorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie en voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie*
- > Quadraam Gelderse Onderwijsgroep, *lid Raad van Toezicht en Commissie Onderwijs en Kwaliteit*
- > Schoolleidersregister PO, *lid Commissie Certificering en Wetenschappelijke Adviesraad*
- > Kamer jeugd/schooltv van de programma-adviesraad van de NTR, *voorzitter*
- > Adviesraad voor de master Leren en Innoveren van Stoas Hogeschool, *lid*
- > Raad van Advies voor de master Leren en Innoveren van INHOLLAND, *lid*
- > Master Leren en Innoveren en Master Educational Leadership van Marnix Academie Utrecht, *lid Wetenschappelijke Adviesraad*

mevrouw drs. E.P.J. Lemkes - Staver

functie: ZLTO, *algemeen directeur*

nevenfuncties:

- > NHTV, *lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie en lid ad-hoc Commissie bouw*
- > BLSF (Brabant Life Sciences Seed Fonds), *lid Raad van Commissarissen*
- > Stichting Biobased Delta, *lid Raad van Toezicht*
- > Stichting AgriFoodCapital, *lid bestuur*
- > Stichting Ondernemerslift+, *bestuurslid*
- > Kamer van Koophandel Zuid Nederland, *lid Adviesraad*
- > Milieu & Veiligheid van het RIVM, *lid Maatschappelijke Adviesgroep*
- > Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen, *directeur*

de heer C.J. Vrolijk RA MGA

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

nevenfuncties:

- > NHTV, *lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie en voorzitter ad-hoc Commissie bouw*
- > Woonzorg Centra Haaglanden, *vicevoorzitter Raad van Toezicht*
- > Stichting J.P. Nelisse, *voorzitter bestuur*
- > NRV Holiday, *lid Raad van Commissarissen*
- > C4C Holding BV, *lid Raad van Commissarissen*
- > Nationale Vereniging De Zonnebloem, *lid Auditcommissie*

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

functie: KLM, *Vice President Human Resources Commercial*

nevenfuncties:

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

Bijlage 7 Nevenfuncties leden College van Bestuur NHTV per 31 december

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

functie:

- > NHTV, *voorzitter College van Bestuur*

nevenfuncties:

- > Stichting Starterslift, *penningmeester*
- > Lysias Adviseurs BV, *voorzitter Raad van Commissarissen*
- > Energie Beheer Nederland NV, *voorzitter Raad van Commissarissen*
- > EON-Benelux, *lid Raad van Commissarissen*
- > Bestuur Omroep Brabant, *vicevoorzitter*
- > Elizabethziekenhuis Tilburg, *lid Raad van Toezicht*

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

functie:

- > NHTV, *lid College van Bestuur*

nevenfuncties:

- > Stichting Elisabeth verzorgingstehuizen Breda, *vicevoorzitter Raad van Toezicht*
- > Platform 'Betrokken ondernemers, samen voor Breda', *lid Raad van Advies*
- > Taskforce Logistieke Agenda Brabant, *lid*
- > Breedsaam, Coöperatie huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda, *lid Raad van Commissarissen (per 16 juli 2014)*
- > VVV Breda, *bestuurslid*

Bijlage 8: Prestatieafspraken – totaaloverzicht 2014

Legenda

	We dreigen de prestatieafpraak niet te gaan realiseren
	We moeten de prestatieafpraak zorgvuldig monitoren
	We lijken de prestatieafpraak royaal te gaan halen of de prestatieafpraak is reeds behaald.

	Onderwijskwaliteit en studiesucces	Afspraak	2011	2012	2013	2014
	NVAO-accreditaties Bij de NVAO-accreditaties wordt in 2016 bij minimaal 50% van de 'standaarden' goed of excellent gescoord en het doel is dat iedere opleiding een bijzonder kenmerk krijgt toegekend.	≥50%			86%	76%
	Bindend studieadvies Het bindend studieadvies wordt voor alle bacheloropleidingen in 2012/2013 verhoogd naar minimaal 52 ECTS en vervolgens stapsgewijs verder verhoogd op basis van de ervaringen met matching en selectie.	≥52 ECTS		≥52 ECTS gerealiseerd		
	Uitval De uitval uit de instelling blijft tot 2016 maximaal 28%.	max.28%	28,4%	33,5%	28,7%	26,1%
	Switchers Het percentage switchers blijft tot 2016 maximaal 4%.	max.4%	4%	3,4%	3,9%	4,4%
	Rendement Het rendement is in 2016 75%.	75%	75,6%	75,2%	71,7%	71,4%
	Opleidingsniveau docenten In 2016 beschikt 85% van de docenten over een master degree of PhD.	85%	73,9%	77,9%	81%	80,9%
	Contacttijden NHTV handhaaft in de periode tot 2016 minimaal het huidige niveau van de contacttijden.	12 u/pw	12 u/pw	12 u/pw	12 u/pw	12 uur per week

Indirecte kosten NHTV streeft ernaar dat het totaal aan ondersteuning binnen het benchmarkgemiddelde komt te liggen. De ambitie voor 31 december 2015 is 66,6%/ 33,3%.	66,6%/ 33,3%.	64,1/ 35,9%	65,5/ 34,5%	65,5/3 4,5%	65,7% / 34,3%
Keuzegids HBO Bij ranking iedere opleiding in de top 3 van de Keuzegids HBO Voltijd	Alle in top 3				Bij de drie opleidingen die niet in de top 3 staan, zijn alle locaties van TIO afzonderlijk opgenomen in de ranking. Dit was niet het geval bij de totstandkoming van de prestatieafspraken in 2011.
Kennisrollen docenten In 2013 functioneren alle docenten in het onderwijs én de kennisontwikkeling conform de vier kennisrollen.					Iedere docent met een aanstelling van 0,7 FTE of meer heeft een onderwijs- én een kennisrol.
Onderzoeksvaardigheidstraining In 2016 is de onderzoeksvaardigheidstraining ingevoerd.					De training onderzoeksvaardigheden is beschikbaar en wordt in 2015 aangeboden via de School for Creative Education.
Crossculturele vaardigheidstraining In 2016 is de crossculturele vaardigheidstraining ingevoerd.					De training crossculturele vaardigheden is beschikbaar en wordt in 2015 aangeboden via de School for Creative Education.

Profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie	afpraak	2011	2012	2013	2014
Uitbreiding portfolio Uitbreiding van de portfolio via masteropleidingen en wetenschappelijk onderwijs binnen de kennisdomeinen van NHTV waarvoor in Nederland nog geen pendant is. NHTV wil erkenning van OCW als gespecialiseerde instelling voor hoger onderwijs met in haar portfolio hbo- en wo-onderwijs en praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek om het profiel tot 2016 verder uit te werken.					De professionele master Game Technology is in september 2014 gestart als bekostigde master. Ook de al bestaande professionele master Media Innovation is sinds september 2014 bekostigd. De wo-master Leisure Studies is ook gestart in september 2014.
Onderzoek Alle docenten zijn betrokken bij kennisontwikkeling via vier kennisrollen. NHTV breidt haar onderzoek uit om invulling te geven aan de unieke positie als instelling voor hoger onderwijs met hbo- en wo-opleidingen. Randvoorwaarde is dat NHTV over onderzoeksmiddelen beschikt om invulling te geven aan het profiel.					Iedere docent met een aanstelling van 0,7 FTE of meer heeft een onderwijs- én een kennisrol.

Professionaliteitsscan Tot 2016 wordt de professionaliteitsscan ontwikkeld en uitgevoerd, waarbij een koppeling wordt gemaakt met de kennisrollen.					De Profscan is ontwikkeld en uitgevoerd in 2014. Op basis hiervan zijn de speerpunten voor verdere professionalisering van docenten vastgesteld. Het trainingsaanbod is beschikbaar en start in 2015 nadat in de hrm-gesprekken afspraken zijn gemaakt.
Honoursprogramma Honoursprogramma van 30 ECTS, waaraan per 31 december 2015 3% van de studenten (vwo'ers, havisten en mbo'ers) in de bacheloropleidingen deelneemt.	3%			2%	2,1%
Vwo'ers: percentage studenten Het percentage vwo'ers in de hbo-bacheloropleidingen is per 31 december 2015 15%.	15%	11,9%	13,9%	13,5%	13,3%
Vwo'ers: driejarig traject Een driejarig traject voor vwo'ers moet zowel aantrekkelijk zijn voor de student als voor de instelling. Van het ministerie van OCW wordt verwacht dat het zich via beleid zichtbaar inzet op stimulering van vwo'ers om de keuze te maken voor driejarige vwo-trajecten in het hbo.					Vanaf studiejaar 2014-2015 bieden alle opleidingen behalve Game Architecture and Design een driejarig traject voor vwo'ers aan.
Toename studenten in de technische opleidingen Een toename van studenten in de technische opleidingen in de periode tot 2016 met 5% (buiten International Game Architecture and Design waarvan de numerus fixus blijft bestaan in verband met de arbeidsmarkt) door: toename instroom overige technische opleidingen, professionele master Game Technology, professionele master Logistiek (in overleg met Dinalog), een aanbod van technische modules voor studenten in de economische opleidingen.	5%		6%	7,4%	10,3%
Studeren in het buitenland Op 31 december 2015 heeft 60% van de studenten die afstuderen minimaal 30 ECTS in het buitenland behaald.	60%			52%	48%
Centre of Expertise Tourism, Leisure, Hospitality NHTV vraagt samen met Stenden Hogeschool en HZ het Centre of Expertise Tourism, Leisure, Hospitality aan. Met inbreng van CeLToR, waarin wordt samengewerkt met Wageningen University en Tilburg University, wordt dit Centre versterkt.					Op basis van advies van de Reviewcommissie heeft de minister van OCW in november een positief besluit genomen over bekostiging in 2015 en 2016.

Centre of Expertise Logistiek Centre of Expertise Logistiek / Kennis Distributie Centrum in consortiumverband met Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, Fontys Hogeschool Venlo, Hogeschool Windesheim en Hogeschool Arnhem Nijmegen.					Op basis van advies van de Reviewcommissie heeft de minister van OCW in november een positief besluit genomen over bekostiging in 2015 en 2016.
Instroom Logistieke bacheloropleidingen De instroom bij de twee logistieke bacheloropleidingen is per 31 december 2015 > 200.	≥200	163	177	223	210
Professionele master Logistiek In 2013 de professionele master Logistiek ontwikkelen na haalbaarheidsstudie in overleg met het topinstituut Dinalog.					Een professionele master logistiek wordt niet haalbaar geacht. Het besluit hierover is in overleg met partners in het Centre of Expertise Logistiek genomen.
Samenwerking met HZ binnen het domein Logistiek Samenwerking met HZ om bij te dragen aan de logistieke ontwikkelingen in de Zuidwestelijke Delta.					Samenwerking vindt plaats in het Kennisdistributiecentrum Zeeland-Brabant als onderdeel van het Centre of Expertise Logistiek.
Onderzoek binnen de topsector Logistiek Innovatiecontract: onderzoek verbinden aan de topsector Logistiek en de speerpunten in de provincie Noord-Brabant en in de Zuidwestelijke Delta.					NHTV is lid van de Taskforce Logistieke Agenda Brabant (provincie). NHTV participeert in de Strategic Board Delta Region voor het speerpunt logistiek en is in Midden-Brabant via Midpoint betrokken bij het speerpunt Logistiek (Huis van de Logistiek en de Academie voor de logistieke keten).
Bijdragen aan de topsector Creatieve Industrie Bijdragen aan de topsector Creatieve Industrie via de Human Capital Agenda: > de bestaande master Imagineering, business innovation from the experience perspective, koppelen aan de topsector.					Is gerealiseerd.
De bestaande master Media Innovation koppelen aan de topsector.					Is gerealiseerd.
Master Game Technology De master Game Technology in 2012 ontwikkelen en in 2013 aanvragen op basis van de subsidie van OCW voor masteropleidingen ten behoeve van de topsectoren.					De opleiding is in september 2014 gestart.
Ondernemerschapsonderwijs vernieuwen en uitbreiden.					Zie Valorisatieprogramma

Onderzoek binnen de topsector Creative Industrie Innovatiecontract: onderzoek verbinden aan de thema's Media & ICT, Game, Business Innovation, Built Environment, Cultureel Erfgoed van de topsector Creatieve Industrie.					Het onderzoek op het terrein van Leisure en Digital Entertainment sluit aan op de Creatieve industrie, maar NHTV participeert nauwelijks in de structuur van de topsector.
Publicaties NHTV streeft naar 25% groei in publicaties in (inter)nationale wetenschappelijke en/of vaktijdschriften in 2016.	25%		48%	92%	121%
Bijdrage aan het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant NHTV levert de overeengekomen bijdrage aan het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant (stimuleren van ondernemerschap, ondersteunen van startende ondernemers en realiseren van nieuwe bedrijvigheid via het Transfer Office). Binnen dit project wordt het volgende gerealiseerd: > de verankering van valorisatie in de organisatiestructuur > doorontwikkeling ondernemerschapsonderwijs > aansluiting bij en bijdrage aan de regionale economische ontwikkeling. NHTV draagt met haar internationale ervaring en met de kennistransferactiviteiten bij aan de regionale/provinciale innovatieve bedrijvigheid (Agenda van Brabant, Strategische Agenda West-Brabant).					Pijler 1 ondernemerschapsonderwijs en voorlichting: • ondernemerschapsonderwijs is binnen alle curricula gerealiseerd; • de honourstrack entrepreneurship is in 2013 gestart; • de minor entrepreneurship wordt in 2015 vernieuwd; • fstuderen met eigen bedrijf is vanaf 2014/15 mogelijk binnen alle academies. Pijler 2 scouten en screenen: • 100 starters zijn in 2014 gescout door de business incubation officers van Starterslift; • het totaal aantal startende ondernemers binnen NHTV was 60. Pijler 3 holding en business development: • NHTV Business als holding gerealiseerd; • inmiddels drie startups: Game Incubator, Atlantis Games bv en NHTV Next. Het Valorisatieprogramma loopt door t/m 2017.