



Breda University
of Applied
Sciences

Discover your world

Jaarverslag 2016



Bestuursverslag 2016

12 mei 2017

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

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda
KvK 41104616
RSIN 007833799

Inhoudsopgave

Voorwoord

Summary	1
----------------	----------

1. Instellingsbeleid	
1.1 Strategisch plan	3
1.2 Realisatie strategie	3
1.3 NHTV 50 jaar	4
1.4 Internationalisering	4
2. Onderwijs en studenten	
2.1 Portfolio	6
2.2 Onderwijsvisie	6
2.3 Instellingsbreed onderwijs	7
2.4 Studiesucces	7
2.5 Kwaliteit/excellentie	7
2.6 Werving en instroom	8
2.7 Aantallen studenten en graden	9
2.8 Studentvoorzieningen	9
3. Kennisontwikkeling	
3.1 Ontwikkeling in onderzoek	12
3.2 Centres of Expertise	12
3.3 Kwaliteit	14
3.4 Maatschappelijke verankering in de regio	14
3.5 Valorisatie	15
4. Governance	
4.1 Raad van Toezicht	17
4.2 College van Bestuur	19
4.3 Good governance	19
4.4 Risicomanagement	20
4.5 Medezeggenschap	21
4.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg	23
4.7 Publiek privaat	23
5. Bedrijfsvoering	
5.1 Human Resource Management	24
5.2 Kengetallen personeel	25
5.3 Informatiemanagement en ICT	33
5.4 Huisvesting en facilitaire zaken	33
6. Financiën	
6.1 Financieel beleid	35
6.2 Resultaat 2016	35
6.3 Ontwikkeling van de balans	38
6.4 Kengetallen	39
6.5 Investeringsbeleid	41
6.6 Toekomstige huisvesting	41
6.7 Treasurybeleid	42
6.8 Helderheid	42
6.9 Begroting 2016	44
6.10 Toekomstparagraaf	45
7. Jaarrekening 2016	
7.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2016	51
7.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2016	52
7.3 Kasstroomoverzicht over 2016	53

7.4	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	54
7.5	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	55
7.6	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	57
7.7	Toelichting op de balans per 31 december 2016	59
7.8	Financiële instrumenten en risicobeheersing	66
7.9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	67
7.10	Toelichting op de staat van baten en lasten 2016	68
8.	Enkelvoudige jaarrekening 2016	
8.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2016	74
8.2	Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016	75
8.3	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	75
9.	Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording	80
10.	Verantwoording uit hoofde van de wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	
10.1	Bezoldiging College van Bestuur	81
10.2	Bezoldiging Raad van Toezicht	83
10.3	Overige functionarissen	83
11.	Overige gegevens	84
	Bijlagen	
1	Opleidingen	
2	Bestuur en management per 31 december 2016	
3	Personele kengetallen	
4	Publicaties NHTV in 2016	
5	Overzicht Raad van Toezicht per 31 december 2016	
6	Nevenfuncties College van Bestuur NHTV per 31 december 2016	

Voorwoord

Terugblikkend op 2016 concluderen we dat het een memorabel jaar is geweest. Daarbij refereren we in de eerste plaats aan ons jubileum. Het gehele hogeschooljaar 2016-2017 staat in het teken van het feit dat het 50 jaar geleden is dat de oudste rechtsvoorganger van NHTV, het NWIT, is opgericht. In 2016 hebben we dit gevierd met onze nationale en internationale relaties en met onze medewerkers en hun partners. Daarbij hebben wij de betrokkenheid van al onze stakeholders ervaren, wat we zeer waarderen. In 2017 vieren we het jubileum met onze studenten, alumni en werkveldrelaties.

Prominent op de agenda stond en staat de campusontwikkeling, een proces waarin medewerkers en studenten actief participeren. De laatste stappen zijn gezet ter voorbereiding van de realisatie van de plannen. In 2016 is het definitief ontwerp goedgekeurd en de financiering en de eerste aanbesteding zijn afgerond. In mei 2017 wordt het aangekochte klooster aan NHTV overgedragen en start de verbouw. Tot nu toe verloopt het proces conform de planning die is gericht op ingebruikname van de gehele campus in 2019.

In 2016 zijn de resultaten van de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) beoordeeld door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs. Deze commissie heeft over onze resultaten een positief advies uitgebracht aan de minister, die dit vervolgens heeft overgenomen. Al met al zijn we tevreden over de bereikte resultaten.

En er zijn nog meer redenen om tevreden terug te kijken. Voor het eerst is een internationale prijs toegekend aan een uit onderzoek voortgekomen product. De UNWTO Award for Innovation, Research and Technology is toegekend aan de Carmacal-calculator, waarmee de CO2-vakantiefoodprint kan worden berekend. Dit is een product van het lectoraat Sustainable Tourism and Transport van Paul Peeters. Daarnaast is de Servicedesk van NHTV uitgeroepen tot beste Servicedesk van Nederland. Beide waarderingen dragen bij aan onze strategie om topinstelling te zijn.

Dat een toppositie geen vanzelfsprekendheid is, blijkt uit de jaarlijkse ranking. In de Elsevier ranking eindigden we op een gedeelde tweede plek en in de Keuzegids 2017 op de vierde plaats in de categorie middelgrote hogescholen. Dit laat een lichte daling zien ten opzichte van voorgaande jaren. We zetten ons in om onze positie in de top te behouden.

Het verslagjaar kende ook droevige momenten. In het najaar zijn in korte tijd twee medewerkers overleden, beiden werkzaam bij de Mediatheek. Dit heeft grote impact gehad op het team. NHTV besteedt veel aandacht aan deze verdrietige gebeurtenissen. Daarbij gaat de aandacht uit naar zowel de familie als de directe collega's.

We hebben in het verslagjaar intensief aandacht besteed aan organisatieontwikkeling. Tevens zijn we gestart met de ontwikkeling van het strategisch plan voor de periode 2018-2021. Dit plan beschouwen we als de eerste stap om de lange termijn positionering te bereiken die we in 2015 hebben bepaald, namelijk dat NHTV een internationaal erkende, sterk op het bedrijfsleven georiënteerde topinstelling wil zijn. In 2017 zal het strategisch plan formeel worden vastgesteld.

In financieel opzicht zijn we minder tevreden over de resultaten over 2016. Dat het boekjaar zou worden afgesloten met een negatief resultaat, was voorzien. Het ministerie van OCW verwacht immers dat de hogescholen uit eigen middelen investeren in de periode voorafgaand aan het beschikbaar komen, na 2017, van de middelen uit de Wet Studievoorschot. NHTV heeft geïnvesteerd, maar is tegelijkertijd geconfronteerd met enkele tegenvallende resultaten. Dit heeft geleid tot een groter negatief resultaat dan was voorzien. Overigens beschikt NHTV over een goede financiële positie.

We hebben in het verslagjaar intensief samengewerkt met zowel de Raad van Toezicht als de Medezeggenschapsraad. Dit komt uitiem tot uiting bij lastige kwesties, waarbij beide raden zich zowel kritisch als constructief opstellen. Daarvoor willen wij onze waardering en dank uitspreken.

We hebben in 2016 opnieuw ervaren dat we deel uitmaken van een inspirerende werk- en studieomgeving. Daarvoor zijn in de eerste plaats onze medewerkers en studenten verantwoordelijk. We spreken daarvoor onze waardering uit en zullen ons in 2017 inzetten om dit verder uit te bouwen.

Breda, mei 2017

College van Bestuur

Hein van Oorschot en Nico van Os

Summary of NHTV Annual Report 2016

NHTV 50 years

The entire academic year of 2016-2017 is dedicated to the fact that NHTV's oldest legal predecessor, NWIT, was established 50 years ago. We celebrated this festive occasion in 2016 together with our national and international partner network and with our employees and their partners. In 2017, we will celebrate the anniversary with students, alumni and industry partners.

Strategic course

As a specialist university of applied sciences, NHTV has a clear identity and offers higher professional education, but also academic education in disciplines which are inadequately covered at academic level elsewhere in the Netherlands (tourism and leisure).

NHTV wants to be a valuable partner to the industry. That is why young professionals with the best qualifications are delivered, knowledge development is linked to current industry issues, and knowledge generated is fed back into education. Three NHTV-wide research themes were established.

Internationalisation

Businesses and knowledge institutions in China and Brazil are distinct priorities in international collaboration. The regular activities such as recruiting international students, strengthening the partner network (more than 130 international partners), and internationalisation@home were continued. NHTV aims for its international student population to be as diversified as possible, in order to maximise the potential of the international classroom. With 13.9% international students representing 61 different nationalities, the highest-ever percentage was achieved.

Education

The educational portfolio comprises higher professional education and academic education in the form of bachelor's and master's degree programmes, one associate degree programme, and several executive education formats. NHTV's educational portfolio did not see any changes in 2016.

Priority areas were established for the implementation of the educational vision in the period of 2015-2017: strengthening industry relations and personalising education. The digitisation of education is taken care of by the Expertise Centre for E-Learning & Learning Innovations.

In 2016 NHTV obtained a shared second place in the category of specialist universities of applied sciences in the *Elsevier* league table. In the *Keuzegids* 2017 rankings, NHTV came fourth in the category of medium-sized universities of applied sciences. All in all, a slight decrease compared to the previous year. Given the ambitions and desired positioning, in-depth analyses were conducted, which resulted in short-term and long-term remedial action plans for each academy.

Knowledge development

The research profile, research policy, and internal knowledge infrastructure were developed further, and the research vision was revised (redetermined at the beginning of 2017). The research profile is based on three themes: designing and managing experiences, making places and shaping destinations, and people and goods on the move. Long-range plans were or will be developed for each of these three themes. As a result, more cross-academy connections were made and joint projects were started in the year under review.

The year 2016 was the fourth year of existence of the Centre of Expertise in Tourism, Leisure, Hospitality (CELTH) and the year in which the added value of this collaborative venture between three universities of applied sciences (NHTV, Stenden and HZ) was confirmed by the partners, the market, and the ministry. Most of the targets set were achieved.

In the Centre of Expertise in Logistics, NHTV cooperates with Rotterdam University of Applied Sciences, Amsterdam University of Applied Sciences, Fontys University of Applied Sciences Venlo, Windesheim University of Applied Sciences, HAN University of Applied Sciences, and sector organisations TLN (Transport and Logistics Netherlands) and EVO (Dutch interest group for logistics).

In 2016, the knowledge centre of CRADLE for Digital Enhanced Reality was launched. With ten secondary sources of funding projects and a growing number of tertiary sources of funding projects, some of which financed with European money, CRADLE responds to a clear societal need.

Social commitment

NHTV is directly involved in the *Topsector Logistiek*, by participation in the *Human Capital Tafel*, and works together with TKI Dinalog, the leading knowledge institute for national logistics which is located in Breda. The research activities in the fields of Digital Entertainment and Imagineering (business innovation) link up directly to the *Topsector Creatieve Industrie*. It was concluded that NHTV is well represented in relevant provincial, regional and local collaborative arrangements and participates discussions on strengthening and improving cooperation between government, business and education.

Operations

NHTV's financial policy is consistently aimed at sound financial management, with as many as possible resources being directed to the primary process (teaching) and with a good balance between the existing organisation and investments for the future.

The budget for 2016 was based on a negative result because of the projected investments in educational quality, education-related research, and infrastructure, in response to the strategic agenda of the ministry of education. In the end, the budget deficit turned out to be higher than anticipated.

In 2016 too, the themes of sustainable employability and employee professionalisation played a major role in the HR activities. Additionally, the agenda was governed by issues such as flexible employment relationships, realisation of participation jobs (for those receiving benefits under the Work and Social Assistance Act), and continued improvement of the HR services.

The campus development in 2016 involved the final preparations for the construction work. The final design was completed and funding for the project was secured. The tender process for the renovation of the convent at Mgr. Hopmansstraat was completed too. The contract was awarded to Mertens Construction Company from Weert. The tender process for the other buildings on the campus grounds will be finalised in the first quarter of 2017, as will the tender process for the landscaping works. Staff, students and local residents are actively involved in the campus development process.

NHTV key figures 2016

Number of bachelor's students	7,614
Number of master's students	182
Total number of students	7,796
Percentage of international students	13.9 %
Number of professional bachelor's programmes	10
Number of academic bachelor's programmes	2
Number of professional master's programmes	4
Number of academic master's programmes	1
Number of associate degree programmes	1
Dropout rate	26.4 %
Switch rate	4.4 %
Success rate	68.6 %
Number of publications	343
Number of employees	816
Number of FTEs	652.3 fte
Percentage of international employees	15.4 %
Student / lecturer ratio	24.7
Teaching staff with master's degree or higher	81.7 %
Liquidity	1.66
Solvency	53 %
Rate of return	-1.8 %

1. Instellingsbeleid

1.1 Strategisch plan

Het strategisch plan 2013-2017 'Knowledge@work' beoogt 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.

Jaarlijks worden de prioriteiten vastgesteld voor de uitvoering van het strategisch plan. Ze zijn vastgelegd in de bestuursagenda en begroting 2016, die vervolgens door de Raad van Toezicht zijn goedgekeurd.

In de notitie 'NHTV: op een scherpe koers' is de lange termijn positionering vastgelegd. NHTV wil zich ontwikkelen tot internationaal erkende, sterk op het bedrijfsleven georiënteerde topinstelling. Wij zijn ervan overtuigd zo de beste meerwaarde te leveren aan het Nederlandse onderwijsbestel en daarmee het bestaansrecht van NHTV te verankeren. Onderdeel van de positioneringsnotitie zijn de onderwerpen die kenmerkend zijn voor de ontwikkeling van gerenommeerde onderwijs- en onderzoeksinstituten. Dit zijn ook de thema's waarop wordt ingezet om de gewenste positie te realiseren. De lange termijn positionering is richtinggevend voor het strategisch plan 2018-2021, de eerste fase in het proces om die positionering te bereiken. De ontwikkeling van de strategie 2018-2021 is in het verslagjaar gestart.

1.2. Realisatie strategie

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 op academisch niveau bestaat (toerisme en leisure).

NHTV wil een waardevolle partner voor de beroepspraktijk zijn. Dit wordt gerealiseerd door het afleveren van jonge professionals die over de beste startkwalificaties beschikken, door partner van het bedrijfsleven te zijn waar het gaat om bij-, op- en omscholing van professionals en door praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek dat bijdraagt aan innovatieve ontwikkelingen in het werkveld. Zo wordt kennisontwikkeling verbonden met de actuele vragen van het werkveld en de ontwikkelde kennis wordt vervolgens vertaald naar het onderwijs. Er is in deze strategische periode veel geïnvesteerd in het personeel, meer focus in onderzoek en er zijn en worden strategische projecten uitgevoerd, waaronder de campusontwikkeling. Om echt betekenisvol te kunnen zijn, wordt steeds meer focus aangebracht. Op instellingsniveau zijn drie onderzoeksthema's vastgesteld: designing and managing experiences, making places and shaping destinations, people and goods on the move (zie ook hoofdstuk 3). Internationaal ligt er in de samenwerking prioriteit bij bedrijven en kennisinstellingen in China en Brazilië.

NHTV wil toponderwijs verzorgen om studenten de beste arbeidsmarktkwalificatie te bieden. In het onderwijs wil NHTV studenten niet alleen domeinspecifieke kennis meegeven, maar ook relevante maatschappelijke kennis en vaardigheden op het gebied van Imagineering, Cross-Cultural Understanding, Social Responsibility en Ondernemerschap, die bijdragen aan de startkwalificatie van studenten op de arbeidsmarkt. Dit beleid is in het verslagjaar gecontinueerd. De thema's zijn opgenomen in alle curricula en op de eerste twee thema's wordt ook geïnvesteerd in kennisontwikkeling. Social Responsibility heeft de afgelopen jaren een accent gekregen op Business Ethics. Laatstgenoemd thema is ook de drager van het Studium Generale programma dat maatschappelijk actuele onderwerpen voor het voetlicht brengt die bijdragen aan de algemene vorming van studenten (Bildung). In het verslagjaar zijn vier bijeenkomsten georganiseerd waaraan meer dan 300 medewerkers en studenten hebben deelgenomen.

In het strategisch plan 2013-2017 is het voornemen vastgelegd de naam van de instelling te wijzigen, omdat de huidige naam te weinig betekenis heeft voor alle academies en onvoldoende internationale herkenbaarheid biedt. Daarbij geeft de wettelijke bescherming van de naam 'hogeschool' en 'universiteit' een belangrijk kader. Deze wet is inmiddels vastgesteld in de Tweede Kamer, zonder het door NHTV gewenste resultaat, namelijk om in ieder geval in het buitenland de naam 'university' te kunnen voeren en aan te sluiten bij wat buiten Nederland veelal gebruikelijk is. Afgelopen jaar zijn intern meerdere creatieve sessies georganiseerd waarin medewerkers en studenten konden participeren om een bijdrage te leveren aan een betere naam. Dit proces is nog niet afgerond.

Prestatieafspraken

Per 31 december 2015 zijn de prestatieafspraken met het ministerie van OCW afgerond. Over de behaalde resultaten is verantwoording afgelegd in het jaarverslag 2015. Deze resultaten zijn afgelopen jaar beoordeeld door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs. Deze commissie heeft vervolgens het ministerie geadviseerd ten aanzien van haar besluitvorming. De Reviewcommissie heeft de resultaten van NHTV ten aanzien van zowel kwaliteit en excellentie als studiesucces en maatregelen als positief beoordeeld. Dit advies is door de minister overgenomen.

1.3 NHTV 50 jaar

In 2016 was het 50 jaar geleden dat de oudste rechtsvoorganger van NHTV, het NWIT, is opgericht. Het gehele hogeschooljaar 2016-2017 staat in het teken van dit jubileum. In september 2016 is met de opening van het hogeschooljaar het jubileum gevierd in aanwezigheid van officiële vertegenwoordigers van de lokale en regionale overheden, de werkvelden en nationale en internationale kennisinstellingen. Aansluitend was er een bijeenkomst met 17 internationale partners, waarbij verdere samenwerking op het gebied van onderzoek in toerisme en leisure is verkend. In december is het jubileum officieel gevierd met alle medewerkers en partners in het Chassé Theater in Breda. In mei 2017 zullen festiviteiten worden georganiseerd voor studenten, alumni, oud-medewerkers, werkveldrelaties en buurtbewoners. Dan ontvangt NHTV ook de sleutel van het naastgelegen kloostergebouw, waarna de realisatie van de campus van start gaat.

De positionering en dit jubileum zijn de aanleiding geweest om de relatie met de alumni verder te versterken. Het alumnibeleid 2017-2021 is vastgesteld. Ter gelegenheid van het jubileum zijn 16 alumni uitgenodigd voor een topalumni netwerk, de Illustrious Society. Dit netwerk moet de drager worden van het bredere alumni netwerk en fungeert tevens als klankbordgroep voor het bestuur.

1.4 Internationalisering

In 2016 is het internationaliseringsbeleid conform het strategisch plan verder geïmplementeerd met een accent op intensivering van de activiteiten in Brazilië en China, de hotspots waarop NHTV zich richt. De reguliere activiteiten als werving van internationale studenten, verdere versterking van het partnernetwerk (inmiddels meer dan 130) en internationalisation@home zijn gecontinueerd. Er is ook een eerste verkenning uitgevoerd ten behoeve van het strategisch plan voor de periode 2018-2021.

Internationale partners

Er is continue aandacht voor de kwaliteit van het internationale partnernetwerk, waarbij vooral wordt gestreefd naar intensivering van de samenwerking.

In het verslagjaar hebben diverse missies naar China en Brazilië plaatsgevonden, en meer nog hebben vertegenwoordigers van universiteiten in beide landen een werkbezoek aan NHTV gebracht. Op tal van thema's heeft dit geresulteerd in uitbreiding van de samenwerking. In beide landen heeft het ook geleid tot nieuwe partners: Hangzhou Normal University (China), Donghua University (China), Zhejiang University (China), Universidade Federal do Estado de Rio de Janeiro (Brazilië) en Universidade do Estado do Amazonas (Brazilië). De rector van laatstgenoemde universiteit heeft een werkbezoek gebracht aan Breda in het kader van intensivering van de relatie.

Intern zijn meerdere 'China Meetup' bijeenkomsten georganiseerd om medewerkers en studenten intensiever te betrekken bij de activiteiten in en met China. In Nederland heeft NHTV zich aangesloten bij het Guanxi netwerk, het China kennisnetwerk waardoor contacten worden gelegd die de samenwerking met China versterken. Met de Braziliaanse ambassade in Nederland wordt intensief contact onderhouden.

Ook in andere landen zijn nieuwe partnerschappen aangegaan: Institut Paul Bocuse Ecole de Management (Frankrijk), VIVES University College (België), Fachhochschule St. Pölten (Oostenrijk), University of Technology (Jamaica), Netherlands Maritime Institute of Technology (Malaysia), Birmingham City University (UK) en Universiteit Hasselt (België).

Nadat in 2015 een groep Omani in Nederland een cursus logistiek heeft gevolgd, is een vierjarig curriculum logistiek ontwikkeld in samenwerking met het Middle East College. Begin 2017 wordt de goedkeuring van het Ministerie van Onderwijs van Oman verwacht waarna NHTV telkens het eerste jaar van de onderwijsuitvoering zal verzorgen en tegelijkertijd trainers zal opleiden die de onderwijsuitvoering van dat studiejaar vervolgens overnemen.

Een groep van 19 studenten van de Ekurhuleni Metropolitan Municipality (Zuid-Afrika) is in september 2016 gestart met de hbo-bacheloropleiding Logistics Engineering. Er worden gesprekken gevoerd over een vervolg op locatie in Zuid-Afrika waarbij het niet alleen onderwijs op het terrein van logistiek betreft maar ook toerisme.

Internationale keurmerken

Het bijzonder kenmerk internationalisering dat de NVAO eind 2014 heeft toegekend aan de hbo-bacheloropleiding Management toerisme is voor de Engelstalige track van deze opleiding begin 2016 omgezet in het Certificate for Quality in Internationalisation van het European Consortium for Accreditation of Higher Education (ECA). Voor de opleiding Hotel Management is het keurmerk van de United Nations World Tourism Organization (WTO) vernieuwd.

Internationalisation@home

NHTV wil een zo divers mogelijke populatie van internationale studenten om de international classroom zo aantrekkelijk mogelijk te maken. In 2016-2017 studeren 1.104 internationale studenten van 61 nationaliteiten aan NHTV. Daarmee komt het percentage internationale studenten als onderdeel van de totale studentenpopulatie op 13,9%, het hoogste percentage dat ooit is behaald. Ook het percentage internationale medewerkers is in 2016 opnieuw gestegen, het is nu 15,4%. Omdat we een internationale instelling zijn, vinden we het ook belangrijk dat de Nederlandse studenten tijdens hun studie internationale ervaring opdoen. Het aantal uitwisselingsplaatsen voor studenten voldoet aan de vraag en is daardoor in 2016 beperkt uitgebreid. In het studiejaar 2015-2016 was het aantal internationale studenten dat naar NHTV kwam 139 en 170 NHTV-studenten zijn op uitwisseling geweest. NHTV streeft ernaar dat 60% van de afgestudeerden van de bacheloropleidingen minimaal 30 EC in het buitenland heeft behaald. Dit percentage is nog niet bereikt, het ligt nu op 47,1%. Er is een grotere groep studenten die wel naar het buitenland gaat en een substantieel aantal punten behaalt, maar geen 30 EC.

NHTV is aangesloten bij het European Student Network (ESN). De activiteiten van dit netwerk ondersteunen zowel de internationale als de Nederlandse studenten en bevorderen tegelijkertijd de integratie tussen beide groepen. Een andere belangrijke meerwaarde van ESN is het buddy systeem en de pick-up service van het vliegveld. Dit geeft de nieuwe internationale studenten een betere start bij hun studie aan NHTV. Bovendien onderscheidt ESN zich ook door het Social Erasmus programma. Dit is een wereldwijd gedragen project, waarin ESN als doel heeft de internationale studenten hun uitwisselings-/studie-ervaring te laten verrijken door vrijwilligerswerk in sociale zin, waarbij een verandering in de maatschappij gestimuleerd wordt. De professionele uitstraling van ESN draagt bij aan de internationale profilering van NHTV.

Met het Institute for Tourism Macao is in Breda een summerschool georganiseerd waaraan 19 Chinese studenten hebben deelgenomen. De thema's voor de summerschool waren 'making places and shaping destinations' en 'designing experiences'. In 2017 zal deze summerschool opnieuw worden georganiseerd. Daarnaast zijn afspraken gemaakt om met het Institute for Tourism Macao samen te werken op het terrein van onderzoek en op termijn deel te nemen aan hun executive trainingsprogramma's.

Studenten hebben de wensen van expats die in Breda wonen geïnventariseerd en daarmee een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de nieuwe website voor expats die de gemeente Breda in 2017 zal realiseren. In 2016 zijn cursussen Nederlandse taal aangeboden aan internationale medewerkers, waarvan veelvuldig gebruikgemaakt is.

2. Onderwijs

2.1 Portfolio

De onderwijsportfolio omvat zowel hoger beroepsonderwijs als wetenschappelijk onderwijs in de vorm van bachelor- en masteropleidingen, één associate degree opleiding en diverse vormen van executive onderwijs. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de bachelor- en masteropleidingen.

In het verslagjaar heeft de portfolio van NHTV geen wijzigingen ondergaan. Weliswaar is er bij de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs een aanvraag ingediend voor de professionele master International Events Management, maar het besluit van de minister daarover was negatief op basis van onvoldoende onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte. Met aanvullende onderbouwing zal de aanvraag in 2017 opnieuw worden ingediend. Een aanvraag voor de bekostiging van de al bestaande professionele master Tourism Destination Management is in voorbereiding.

In 2016 is een start gemaakt met de verkenning naar de behoefte aan een professionele master Logistiek. Deze verkenning is onderdeel van de samenwerking die wordt ontwikkeld tussen het logistieke bedrijfsleven en de hoger onderwijsinstellingen in Noord-Brabant als uitwerking van het bestuursakkoord van de provincie Noord-Brabant. Aan het einde van het jaar is door de provincie en de gemeente Breda subsidie toegekend om de behoefte aan samenwerking tussen de kennisinstellingen en het logistieke bedrijfsleven over de volle breedte te inventariseren.

In het verslagjaar is binnen de Vereniging Hogescholen overeenstemming bereikt over de herordening van de economische opleidingen. Aan het einde van het jaar is de formele aanvraag ingediend bij het ministerie van OCW. Formele besluitvorming wordt in het eerste kwartaal van 2017 verwacht.

In het verslagjaar is ook het vwo-traject binnen de opleiding Creative Media and Game Technologies gestart. Daarmee bieden alle hbo-bacheloropleidingen een driejarig vwo-traject aan.

2.2 Onderwijsvisie

Voor de periode 2015-2017 zijn voor de implementatie van de onderwijsvisie prioriteiten vastgesteld: de versterking van de relatie met het werkveld en de personalisering van onderwijs. In 2016 zijn voor beide prioriteiten vijf pilots binnen de academies gestart. De resultaten van de pilots op het gebied van versterking relatie werkveld zijn in december gepresenteerd en geëvalueerd in het onderwijsoverleg waarin alle academies zijn vertegenwoordigd. Het vervolg hierop moet nog worden vastgesteld, maar er is geconstateerd dat de resultaten van sommige pilots breder binnen de organisatie kunnen worden toegepast. De pilots op het gebied van de personalisering van onderwijs zijn medio 2016 gestart en zullen in juni 2017 intern worden gepresenteerd.

Expertisecentrum e-learning & learning innovations

Digitalisering van het onderwijs krijgt vorm met behulp van het Expertisecentrum e-learning & learning innovations. Het gebruik van digitale tools en faciliteiten voor actief leren stijgt snel. Medewerkers kunnen hierbij advies en begeleiding krijgen, waarbij het Expertisecentrum aandacht besteedt aan het voorkomen van wildgroei van tools. Het trainingsprogramma voor docenten is uitgebreid: naast de cursus e-didactiek is het mogelijk om specifieke workshops te volgen op het gebied van instructional design en flipping the classroom. Afgelopen jaar is een start gemaakt met de implementatie van het digitaal e-assessment platform SURPASS voor digitaal toetsen. Binnen twee academies worden pilots uitgevoerd. Een experiment met het summatief toetsen via de computer is geslaagd. Komend jaar zal het digitaal toetsen breder worden geïmplementeerd.

Er is een projectgroep ingesteld die adviseert over de elektronische leeromgeving van de toekomst die goed moet aansluiten bij de onderwijsvisie: een gebruiksvriendelijk, flexibel kernsysteem, waaraan toepassingen eenvoudig gekoppeld kunnen worden. Voor 2017 is een aantal keuzes voorzien rond het optimaliseren of vervangen van de bestaande elektronische leeromgeving, het instellingsbreed uitrollen van digitaal toetsen en het borgen van het Expertisecentrum in de staande organisatie. De grote uitdaging van het Expertisecentrum blijft de kennis op het juiste moment op de juiste plek te krijgen binnen de verschillende academies.

2.3 Instellingsbreed onderwijs

NHTV biedt studenten via het honoursprogramma en via opleidingsspecifieke en instellingsbrede minoren verdiepende en verbredende studiemogelijkheden om de talentontwikkeling optimaal te stimuleren.

In september 2016 zijn de vernieuwde instellingsbrede minoren gestart die in het eerste semester van het vierde jaar worden aangeboden en 30 EC omvatten. De thema's van de instellingsbrede minoren zijn in overleg met de studenten afgestemd op de strategische thema's, onderzoeksthema's en/of masteropleidingen binnen NHTV. De meerwaarde van deze minoren ligt in de interdisciplinaire benadering van de beroepsproblemen of cases waaraan studenten vanuit verschillende disciplines binnen een learning community werken en in de intensieve betrokkenheid van het werkveld. In het studiejaar 2016-2017 hebben 187 studenten deelgenomen aan deze minoren. De instellingsbrede minoren worden begin 2017 geëvalueerd. Op grond van de resultaten wordt beslist over de voortzetting of aanpassing van het instellingsbrede minoraanbod.

De honour tracks die tot en met het studiejaar 2015-2016 werden aangeboden, waren in principe toegankelijk voor alle NHTV-studenten in de hoofdfase van de hbo-bacheloropleidingen die voldeden aan de toelatingscriteria. Het betrof: Imagineering, Academic Excellence, Entrepreneurship en Strategic Business Management & Marketing; de laatstgenoemde is tevens een premaster. In 2015-2016 namen 158 studenten deel aan deze honour tracks; dat was 2,9% van de studenten in de hoofdfase van de hbo-bacheloropleidingen. In studiejaar 2016-2017 nemen 164 studenten aan de verschillende honour tracks deel. Dit is 3,4% van het totale aantal hbo-bachelorstudenten. Uit evaluaties van zowel studenten als docenten is gebleken dat het programma nog niet geheel aan hun wensen voldeed en bovendien sloot het niet geheel aan bij de NHTV-brede onderwijsvisie Education@Work. In de loop van 2016 zijn dan ook de eerste ideeën ontstaan om het gehele programma opnieuw te ontwerpen. In dat kader is besloten om in studiejaar 2016-2017 geen nieuwe studenten te laten deelnemen aan de track Academic Excellence, de track Imagineering alleen toegankelijk te laten zijn voor studenten van de Academy for Leisure en de track Entrepreneurship als enige NHTV-brede honour track te continueren. De premaster Strategic Business Management & Marketing is eveneens als zelfstandig traject gecontinueerd.

2.4 Studiesucces

De uitval laat de afgelopen jaren een licht dalende trend zien. Over het studiejaar 2014-2015 was het uitvalpercentage 27,5%; in het studiejaar 2015-2016 is de uitval verder gedaald naar 26,4%. Binnen de instelling is het aantal studenten dat switcht de laatste jaren vrij constant. In het studiejaar 2014-2015 was het percentage 4% en in het studiejaar 2015-2016 4,4%. Het rendement is de afgelopen jaren sterk gedaald, maar het lijkt in het verslagjaar een keerpunt te hebben bereikt. Het rendement over het cohort 2010-2011 was nog 67,2% maar voor het cohort 2011-2012 is het rendement gestegen naar 68,6% waarmee het lijkt dat alle aandacht voor en genomen maatregelen ter verhoging van het studiesucces het gewenste effect gaan hebben. De rendementen zijn onderdeel van de managementafspraken tussen het College van Bestuur en de academiedirecteuren en zijn, ook na het aflopen van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW, intern gecontinueerd.

De basisnorm voor het bindend studieadvies ligt voor alle hbo-bacheloropleidingen op minimaal 52 ECTS. Opleidingen kunnen zelf beslissen deze norm verder te verhogen. Inmiddels hanteren de opleidingen Hotel Management, Facility Management, Creative Media and Game Technology en Leisure Management een bindend studieadvies van 60 ECTS en de opleiding Media en Entertainment Management een bindend studieadvies van 57 ECTS.

2.5 Kwaliteit en excellentie

In het verslagjaar zijn, conform het kwaliteitszorgsysteem, de eerste interne midterm reviews uitgevoerd bij de opleidingen Hotel Management, Facility Management, Creative Media and Game Technology. Tevens hebben alle academies een jaarrapportage kwaliteitszorg onderwijs opgesteld, waar een overzicht van de verbeterpunten onderdeel van uitmaakt. In 2016 hebben geen NVAO accreditaties plaatsgevonden.

Ranking

In 2016 stond NHTV in de Elsevier ranking in de categorie specialistische hogescholen op een gedeelde tweede plaats (samen met Christelijke Hogeschool Ede). In de Keuzegids 2017 eindigde NHTV in de categorie middelgrote hogescholen op de vierde plaats. Wanneer uitsluitend het bekostigd onderwijs in ogenschouw wordt genomen, eindigden de meeste bacheloropleidingen van NHTV in de top drie. Het geheel laat een lichte daling ten opzichte van het voorgaande jaar zien. Gezien de ambities en de gewenste positionering zijn verdiepende analyses gemaakt. Dit alles heeft uiteindelijk geresulteerd in verbeterplannen per academie voor de korte en lange termijn.

Toetsing en examinering

Begin 2016 is het eerste traject voor de Basiskwalificatie Examinering (BKE) van start gegaan. Alle docenten die betrokken zijn bij de toetsing en beoordeling van studieresultaten moeten hun toetsbekwaamheid op het gebied van toetsing en toetsitems aantonen. Docenten kunnen in overleg met het management kiezen voor het volgen van een trainingstraject of een zelfstudietraject. Voor nieuwe docenten wordt het BKE-traject geïntegreerd in de didactische training van docenten. In 2016 hebben hogeschoolbreed 66 docenten de BKE-certificering behaald.

Eind 2016 is de procedure voor de Seniorkwalificatie Examinering (SKE) vastgesteld. In het SKE-traject moeten zowel leden van examen-, toets- en curriculumcommissies als de coördinatoren en leden van het management met toetsing in hun portefeuille hun bekwaamheid op het gebied van toetsbeleid en toetsprogramma aantonen. Begin 2017 starten circa 15 medewerkers van verschillende academies met dit traject.

Het bestaande toetskader wordt herijkt. In het geactualiseerde toetskader ligt meer nadruk op de kwaliteitsborging van toetsing binnen de academies. Zo nemen in het kader van externe validatie alle academies deel aan een uitwisseling met andere instellingen op het gebied van het beoordelen van afstudeerwerken. Daarnaast nemen enkele academies deel aan het landelijke pilotproject van de Expertgroep Afstudeerprotocol waarin opleidingen hun gehele afstudeerprogramma evalueren.

2.6 Werving en instroom

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

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

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

Om er een paar uit te lichten: het aantal internationale studenten dat daadwerkelijk bij NHTV startte is gegroeid van 368 in 2015 naar 393 in 2016. Het aantal aanmeldingen voor de masteropleidingen is gegroeid van 150 in 2015 naar 253 in 2016. Hiermee zijn de doelstellingen voor 2016 gerealiseerd.

In de werving lag de focus op het creëren van naamsbekendheid van NHTV Breda en haar opleidingen (awareness). Dit met name in de regio, maar ook in de rest van Nederland en in het buitenland. Hiervoor werden onder meer de volgende middelen ingezet: voorlichtingen, advertenties, vrije publiciteit, e-mail marketing, search engine marketing en studiekeuzewebsites. Studie- en masterkiezers met interesse in onze opleidingen werden daarna online en offline geattendeerd op verschillende mogelijkheden om meer te weten te komen over onze opleidingen en zich verder te oriënteren via de NHTV website, open dagen, kennismakingsdagen, nieuwsbrieven, brochures en beurzen.

Voor het hogeschooljaar 2016-2017 gold een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies (fixus 200 studenten en 100% decentrale selectie). Naast deze fixus was er een instroombeperking (door selectie aan de poort) bij de hbo-bacheloropleidingen Media en Entertainment Management (200 studenten) en Hotel Management (160 studenten). NHTV overweegt serieus om het aantal opleidingen met selectie aan de poort uit te breiden om daarmee topkwaliteit te kunnen blijven bieden.

2.7 Aantallen studenten en graden

Bachelor's degree programmes, incl. Associate Degree			Enrolments 01 Oct. 2016	international students		Obtained certificates
Academy	Programme	Croho	#	#	%	'15-'16
ADE	B Creative media and game technologies	30036	818	133	16,3%	123
ADE	B Media and entertainment management	34952	861	161	18,7%	118
AfL	B Leisure management	30003	1.541	141	9,1%	201
AfL	Wo B Leisure studies	50756	67	8	11,9%	12
AvT	B Tourism management	34410	1.433	276	19,3%	237
AvT	B Profession-Oriented Tourism and Recreation	39271	359	8	2,2%	120
AvT	Wo B Tourism(*)	55001	88	30	34,1%	15
AvT	AD Profession-Oriented Tourism and Recreation	80009	148	4	2,7%	81
HFM	B Hospitality management	34411	745	118	15,8%	126
HFM	B Facility management	34500	417	24	5,8%	70
SLM	B Built environment	39280	426	20	4,7%	77
SLM	B Logistics management (engineering)	34390	296	46	15,5%	47
SLM	B Logistics management (economics)	34436	415	37	8,9%	64
Total			7.614	1006	13,2%	1291

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

Master's degree programmes			Enrolments 01 Oct. 2016	international students		Obtained certificates
Academy	Programme	Croho	#	#	%	'15-'16
ADE	M Game Technology	49120	11	3	27,3%	9
ADE	M Media Innovation	49121	64	20	31,3%	43
AfL	M Leisure Studies	60078	11	2	18,2%	16
AfL	M Imagineering	70073	48	16	33,3%	20
AvT	M Tourism destination management	70067	48	37	77,1%	16
Total			182	78	42,9%	104
NHTV overall			7796	1084	13,9%	1.395

2.8 Studentvoorzieningen

Begeleiding door studentdecanen

De studentdecanen verzorgen de begeleiding van studenten met studiegerelateerde en, vaak daarmee samenhangende, persoonlijke vraagstukken. Zij adviseren het management van de opleiding over een breed scala aan onderwerpen die te maken hebben met het studieklimaat, de studie-omstandigheden en de studievoortgang van studenten.

Evenals bij andere hogescholen is er een toename van studenten (zowel Nederlandse als internationale) met complexe persoonlijke problematiek waarbij doorverwijzing naar gespecialiseerde organisaties nodig is. Bij internationale studenten spelen nog andere aspecten een belangrijke rol, zoals het ontbreken van een sociale context, heimwee, financiële problemen of het werken in groepen wat nieuw en verwarrend kan zijn en extra begeleiding vraagt.

Voor internationale studenten in de propedeusefase is een pilot gestart met een Engelstalige training 'Study planning and skills'. Samen met de eerder ontwikkelde en aangeboden training Fear of Failure en Planning/Study stress, is het streven om een regulier Engelstalig aanbod van SIG-trainingen (Studie Intensiverings Groep) te bieden.

De Meldcode Huiselijk Geweld is geïmplementeerd en biedt houvast om gericht te kunnen handelen in situaties van onveiligheid. Twee decanen zijn aandachtsfunctionaris en hebben afgelopen jaar een training gevolgd. Deze kennis en ervaring wordt gedeeld met de overige decanen.

De kwaliteit van de dienstverlening is onderzocht onder ruim 3.800 studenten die in de afgelopen vijf jaar gebruik hebben gemaakt van de diensten van decanen. Dit leverde een positieve waardering op. Verbeterpunten liggen op het terrein van zichtbaarheid, bereikbaarheid/toegankelijkheid en aandacht voor internationale studenten.

Profileringsfonds

In 2016 is financiële tegemoetkoming voor een totaal bedrag van € 47¹ uitgekeerd aan 39 studenten in de vorm van afstudeersteun, een bestuursbeurs, een topsportbeurs, een toptalentbeurs of een kennisbeurs. Daarnaast is er nog een bedrag van € 54 uitgekeerd in het kader van de scholarships (voor 26 studenten). Deze zijn eveneens een onderdeel van het profileringsfonds.

In totaal gaat het om een bedrag van € 102. dat is uitgekeerd aan 65 studenten. Aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde Toetsingscommissie Profileringsfonds die als toetsingskader voor toekenning de 'regeling profileringsfonds' hanteert die in 2016 opnieuw formeel is vastgesteld.

Klachten, bezwaar en beroep

Ter uitvoering van artikel 7.59a WHW is op intranet het online Loket Rechtsbescherming ingericht, waar studenten terecht kunnen voor informatie en advies over de mogelijkheden en procedures voor het indienen van klachten, beroepen en bezwaren. Via het loket kunnen studenten beroepen tegen beslissingen van examencommissies en examinatoren, beslissingen over toelating, vrijstellingen, het bindend studieadvies, bezwaren tegen beslissingen van het College van Bestuur (of academiedirecteur) en klachten indienen.

Klachten bij het College van Bestuur

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

College van beroep voor de examens

In de tabellen is het aantal beroepszaken weergegeven dat tijdens het verslagjaar bij het College van beroep voor de examens is ontvangen. Ter vergelijking zijn voorgaande jaren in de tabel opgenomen. Ook is in deze tabellen het verloop van deze zaken opgenomen. In 2016 werden in totaal 43 beroepschriften bij het College van beroep ingediend. Ten opzichte van 2015 is een daling waarneembaar. In de gevallen waarin het College van beroep onbevoegd was om van het beroep kennis te mogen nemen is doorverwezen naar de bevoegde instanties.

Jaar	Totaal	Onbevoegd doorverwezen	Niet ontvankelijk	Geschied	Ingetrokken	Kennelijk ingetrokken	Hoorzitting	Hoorzitting gegrond
2016	43*	9	4	15	4	0	10	5
2015	57	8	7	20	11	4	7	3
2014	77	16	7	27	3	20	4	1
2013	48	12	1	18	5	3	6	2
2012	35		1	11	7	7	8	**
* beroepszaken lopen soms door in het volgend kalenderjaar								
**niet meer te achterhalen.								

¹ Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen.

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

Commissie vertrouwenspersonen

In 2016 zijn er 21 meldingen bij de commissie vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen binnengekomen. Ter vergelijking: in 2015 en 2014 waren dit er respectievelijk 28 en 21. Van de 21 meldingen zijn er twee door de externe vertrouwenspersoon van de commissie behandeld. Van deze twee meldingen is er één bij de externe vertrouwenspersoon binnengekomen via doorverwijzing door de interne vertrouwenspersoon en één via doorverwijzing van de bedrijfsarts. Geen van de genoemde meldingen heeft geleid tot een officiële klacht. In de onderstaande tabel is het type melding weergegeven.

type melding	aantal
student over intimiderend gedrag / pestgedrag door medestudent	1
student over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent (en)	7
student over seksueel intimiderend gedrag door docent	1
medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student	1
medewerker over intimiderend gedrag door student	2
medewerker over onheuse behandeling door collega(e)	1
medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management / leidinggevende	5
medewerker over discriminerend taalgebruik door management/leidinggevende	1
medewerker die vertrouwenspersoon om (onafhankelijk) handelingsadvies vraagt	2
totaal	21

3. Kennisontwikkeling

3.1 Ontwikkeling in onderzoek

In 2016 is zowel het onderzoeksprofiel, het onderzoeksbeleid als de interne kennisinfrastructuur verder ontwikkeld en is de onderzoeksvisie herzien en begin 2017 opnieuw vastgesteld. Het onderzoeksprofiel is gebaseerd op drie thema's:

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

Voor elk van deze drie thema's zijn of worden meerjarenplannen ontwikkeld waarin de volgende zaken worden beschreven: de scope van het onderzoek, de programmalijnen, de activiteiten, de benodigde faciliteiten en de aanpak. Dit heeft erin geresulteerd dat in het verslagjaar binnen deze thema's meer verbindingen tussen academies zijn gemaakt en gezamenlijke projecten zijn gestart. In de ontwikkeling is per thema sprake van verschillende snelheden. Er is besloten een gezamenlijk lab in te richten dat binnen enkele jaren op de nieuwe campus een prominente plek zal krijgen.

In 2016 is lectorenbeleid vastgesteld waarin onderscheid is gemaakt tussen twee typen lectoren: lectoren die hun hoofdaanstelling bij NHTV hebben en bijzonder lectoren die (deels) door het bedrijfsleven worden gefinancierd. In het beleid zijn ook de taken, de gewenste output en de positie van de lector in de organisatie vastgelegd.

Om de samenhang tussen onderwijs en onderzoek te expliciteren wordt al jaren gewerkt met vier rollen in de kennisontwikkeling. Aan iedere docent in schaal 11 of hoger met een aanstelling van 0,7 fte of meer wordt in de HRM-cyclus een rol toegekend op basis van zijn/haar activiteiten. De omschrijving van de rollen is in 2016 herijkt en verduidelijkt.

In het project projectbeheersing is aandacht besteed aan het optimaliseren van de processen ten behoeve van de tweede- en derdegeldstroomactiviteiten. Dit heeft geleid tot aanpassing van de procedures, met name rond kick-off en decharge van projecten.

3.2 Centres of Expertise

CELTH Centre of Expertise Leisure, Tourism, Hospitality

2016 was het vierde jaar van CELTH en het jaar waarin de toegevoegde waarde van de samenwerking van de drie hogescholen (NHTV, Stenden en HZ) bekrachtigd moest worden door de partners, de markt en het ministerie. Het grootste deel van de gestelde doelen is behaald. De projectomvang en de cofinanciering vanuit de markt overstegen zelfs de doelstelling. Bij de eindbeoordeling van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW heeft de Reviewcommissie een positief advies gegeven aan de minister van OCW. De minister heeft dit advies overgenomen en heeft vervolgens voor 2017 eenmalig opnieuw middelen beschikbaar gesteld.

De onderlinge samenwerking tussen de hogescholen en de daarbinnen aanwezige expertise is goed benut door de markt. Merkbaar is dat deze meerwaarde ook impact heeft voor de markt, het bedrijfsleven en de overheden. Deze samenwerking tussen professionals loopt ook door buiten projecten en deze kruisbestuiving komt de kwaliteit van de organisaties en de kennisontwikkeling ten goede. Structurele samenwerking met de markt is niet eenvoudig, maar inmiddels betreft 28% van de projectomzet meerjarige samenwerking met de markt. Echter, deze verdient nog verdere uitbouw.

De projectenportefeuille van CELTH (inclusief projecten die nog in onderhandeling met de markt zijn ter waarde van € 170) had aan het einde van het verslagjaar een omvang van € 4.176 hetgeen overeenkomt met 101% van de (bijgestelde) begrote cumulatieve doelstelling aan het eind van de projectperiode in 2016. Dit betreft 41 projecten. De marktbijdrage bedraagt in totaal 47% van de totale projectkosten (3/4 in cash en in 1/4 in natura), de hogescholen 24% en vanuit CELTH 29%. Dit relatief hoge aandeel in cash is door de Reviewcommissie gewaardeerd en gezien als bewijs dat het bedrijfsleven daadwerkelijk interesse heeft in de kennis en kunde van de hogescholen.

CELTH heeft 98% van de beschikbare gelden benut, terwijl het bedrijfsleven 115% van de target heeft bereikt. In totaal zijn in de periode 2013-2016 41 gezamenlijke projecten gestart, waarvan er twee voortijdig werden beëindigd, 28 succesvol zijn afgerond (68%) en 11 nog doorlopen in volgend

jaar en daarna (28%). Drie projecten betreffen meerjarige samenwerkingen (totale projectomzet € 1.574 is 37% van totale projectomzet).

Bij de projecten waren 400 bedrijven betrokken en de daarin ontwikkelde kennis bereikte in totaal 120.000 studenten en 650.000 professionals. De samenwerking met NRIT Media heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. In totaal zijn circa 2100 studenten betrokken bij de uitvoering van projecten. Daarnaast stemmen de academies van de verschillende hogescholen hun onderzoekslijnen al meer af op de via CELTH getraceerde (inter)nationale marktvraag en is de invloed van CELTH-projecten op de casuïstiek in het onderwijs merkbaar.

Lectoren en onderzoekers worden, als gevolg van hun deelname in CELTH projecten, regelmatig gevraagd op nationale en internationale podia voor het bedrijfsleven en stedelijke overheden. Deze netwerkmomenten bieden de mogelijkheid de toegevoegde waarde van CELTH in innovatieve oplossingen voor de markt te duiden en leiden tevens tot nieuwe samenwerkingen. UNWTO verzocht CELTH om op basis van het project naar bezoekersdruk in steden een handboek voor deze organisatie uit te brengen.

In 2015 is richting gegeven aan het vervolg van de eerste vier jaar CELTH. Dit is in 2016 bekrachtigd, waarbij de hogescholen tevens de voortzetting voor de komende paar jaar veilig stelden. Dat de samenwerking binnen CELTH mogelijkheden biedt voor een sterkere internationale profilering wordt door alle partijen onderschreven.

Centre of Expertise Logistiek

In het Centre of Expertise Logistiek werkt NHTV samen met Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, Fontys Hogeschool Venlo, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Arnhem Nijmegen en de brancheorganisaties TLN en EVO. Iedere hogeschool is verantwoordelijk voor een regionaal Kennisdistributiecentrum (KDC). Alle KDC's zijn via een landelijke kennisinfrastructuur met elkaar verbonden. NHTV is verantwoordelijk voor het KDC Zeeland-Brabant dat zich profileert op synchromodaliteit, control towers, warehousing en evenementenlogistiek. Het Centre of Expertise Logistiek is direct gelieerd aan de Topsector Logistiek. Eind 2016 is de coördinatie van het Centre of Expertise in handen gelegd van een niet aan de hogescholen verbonden manager. Partners in het KDC Zeeland-Brabant zijn onder andere de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij (BOM), REWIN, Tilburg University, Impuls Zeeland en HZ.

Bij de beoordeling van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW heeft de Reviewcommissie een positief advies gegeven aan de minister over het functioneren op basis van regionale netwerken verbonden in de landelijke samenwerkingsstructuur van het Centre of Expertise Logistiek. De minister van OCW heeft dit advies overgenomen. De Reviewcommissie heeft geadviseerd meer betaalde dienstverlening te initiëren om een duurzame basis voor het Centre of Expertise Logistiek te creëren. Inmiddels zijn voor 2017 door het ministerie opnieuw middelen beschikbaar gesteld.

De belangrijkste activiteit van het KDC is het uitvoeren van (onderzoeks-)projecten waarbij de opgedane kennis ter beschikking komt aan het logistieke werkveld. Een voorbeeld op het terrein van synchromodaal is het project Newways waarin 15 grote verladers (o.a. Samsung, Fuji, Sabic), onder regie van NHTV, gegevens delen over de mogelijkheden om lading te bundelen. Het KDC traint docenten uit het MBO op het gebied van warehousing. Op het terrein van evenementenlogistiek zijn diverse lezingen gegeven en zijn kennisclips ontwikkeld. Daarnaast heeft het KDC ook onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van afstudeerders van NHTV waaruit bleek dat 70% van de adviezen gegeven door de afstudeerders door de bedrijven worden overgenomen.

Op landelijk niveau worden gezamenlijke projecten uitgevoerd, waarvan City Logistics (Amsterdam en Rotterdam) en de impact van e-commerce op douane en warehousing (vijf hogescholen) voorbeelden zijn. In 2015 is de eerste editie van het tijdschrift Logistiek Plus verschenen en is het portal vernieuwd.

CRADLE

In het verslagjaar is het kenniscentrum CRADLE voor Digital Enhanced Reality van start gegaan. De drie betrokken lectoren verzorgden in juni 2016 hun openbare les. Sinds het einde van het jaar draait dit technisch maak- en onderzoekscentrum op volle kracht en biedt het een aantrekkelijke leerwerkplek voor docenten, studenten en afgestudeerden. Met tien, onder andere Europees

gefinancierde, tweede geldstroomprojecten en een groeiend aantal derdegeldstroomprojecten voorziet CRADLE in een duidelijke maatschappelijke behoefte, zoals in de toepassing van virtual reality in de health sector.

3.3 Kwaliteit

Het kwaliteitszorgsysteem onderzoek uit 2013 is herijkt en aangepast aan het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022 dat in 2016 van kracht is geworden. In dit BKO is de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitszorg sterker bij de instelling komen te liggen. NHTV speelt op deze nieuwe fase in de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek in door de bestaande kwaliteitsinstrumenten te actualiseren en te versterken. In 2015 is een start gemaakt met midtermevaluaties onderzoek. Inmiddels hebben drie van de vijf academies een midtermreview uitgevoerd. In 2017 vindt bij Digital Entertainment de eerste onderzoeksaccreditatie plaats. In het verslagjaar zijn ook de onderzoeksindicatoren herijkt.

3.4 Maatschappelijke verankering in de regio

In deze paragraaf wordt een beknopt beeld geschetst van de betrokkenheid in de regio.

NHTV is direct aangesloten bij de *Topsector Logistiek* door deelname aan de Human Capital Tafel en werkt samen met TKI Dinalog, het topkennisinstituut voor de landelijke Topsector Logistiek dat in Breda is gevestigd. Het onderzoek op het terrein van Digital Entertainment en Imagineering (business innovation) sluit direct aan bij de Topsector Creatieve Industrie.

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

Als uitvloeisel van het bestuursakkoord van de Provincie Noord-Brabant heeft NHTV het verzoek gekregen in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University, NLDA en TKI Dinalog intensivering van de samenwerking tussen de kennisinstellingen en het logistieke bedrijfsleven te verkennen om Brabant als logistieke hotspot van innovatieve impulsen te voorzien en verder te versterken via onderzoek, valorisatie en onderwijs met de intentie Breda de kennishub van logistiek Nederland te maken.

NHTV participeert in Starterslift dat ondersteuning biedt aan innovatieve, startende ondernemers in West- en Midden-Brabant. Via Starterslift wordt uitvoering gegeven aan het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant (zie ook 3.5).

Ter stimulering van samenwerking met het (regionale) bedrijfsleven participeert NHTV, samen met de andere kennisinstellingen in Brabant, de valorisatieorganisaties BOM, Kamer van Koophandel en BZW in *Beagle*. Beagle organiseert inspiratiesessies en kennistafels en zoekt samenwerking met de Brabantse proeftuinen. De Academy for Leisure heeft afgelopen jaar de inspiratiesessie Games & Leisure georganiseerd. In 2016 lag de nadruk op de zes Brabantse topsectoren. Deze aanpak biedt, zo is gebleken, te weinig focus. Besloten is dat in 2017 de focus ligt op het thema 'health'.

NHTV levert een actieve bijdrage aan de *Ambassade voor Creatieve Zaken* - een netwerkorganisatie van professionals uit het bedrijfsleven en de creatieve sector, politiek en bestuur, onderzoek en onderwijs - en *Brabant District of Creativity*, onderdeel van het internationale netwerk van sterke creatieve en innovatieve regio's in de wereld. De jaarlijkse Reverse Mission heeft in 2016 in Brabant plaatsgevonden. Naast het programma voor professionals hebben vierdejaarsstudenten Leisure een studentenprogramma georganiseerd waaraan Brabantse, Duitse, Deense en Belgische studenten hebben deelgenomen. Inmiddels is het subnetwerk van het onderwijs in Brabant vrijwel compleet.

NHTV is partner in het *Midpoint House of Leisure* dat de opdracht heeft een Leisure Human Capital Agenda voor Noord-Brabant op te stellen, waarin met andere onderwijsinstututen en het regionale bedrijfsleven de mogelijkheden van gezamenlijke projecten worden verkend. Zo zal er een stagedatabank komen. Er wordt ook onderzoek gedaan naar mogelijkheden voor bedrijven om samen te werken bij de inzet van flexibel personeel.

NHTV participeert in *Vitaal Leisure Landschap*, een samenwerkingsverband van negen gemeenten in midden-Brabant en een tiental maatschappelijke organisaties die gezamenlijk beogen leisure in het

landelijk gebied te versterken en de relatie stad-land te bevorderen. NHTV is lid van de stuurgroep en is de samenwerking voor de komende vier jaar aangegaan. Professionals en studenten voeren projecten uit om te komen tot 'groene' innovatie.

De samenwerking tussen Fontys Performing Arts, NHTV en de Efteling in de *Efteling Academy* is in het verslagjaar gecontinueerd. De focus lag opnieuw op storytelling, waarbij het merk Jokie van de Efteling centraal stond. Studenten hebben een muziekclip bij dit verhaal ontwikkeld. Opnieuw is ook de training 'Effectief Betoveren I' gestart, die zich richt op leiderschap. Dertien medewerkers van de Efteling nemen hieraan deel.

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

NHTV participeert op regionaal en gemeentelijk niveau in de discussie over de versterking en verbetering van de samenwerking tussen de drie O's, als opvolger van de Strategic Board, de positionering van het Rewin en de organisatie van de Regio West-Brabant.

NHTV is in Breda betrokken bij het Stadslab, een netwerk van deskundigen als klankbord en raadgever om ideeën en initiatieven rond stedelijke en maatschappelijke opgaven te begeleiden.

Geconcludeerd kan worden dat NHTV goed is aangesloten bij de relevante provinciale en regionale samenwerkingsverbanden.

3.5 Valorisatie

Publicaties

NHTV stimuleert haar medewerkers al jaren om in professionele en wetenschappelijke tijdschriften te publiceren en onderzoeksresultaten op internationale congressen te presenteren. Een overzicht van de publicaties in 2016 is opgenomen in bijlage 4. Via advies en trainingen is het bewustzijn bij management en personeel van auteursrechtelijke zaken vergroot. In het verslagjaar is de overgang van Metis naar Pure als current research information system gerealiseerd. In Pure is tevens de NHTV repository ingericht, waarbij open access van publicaties, waar mogelijk, is gerealiseerd.

UNWTO Award

In het verslagjaar heeft NHTV voor het eerst een internationale prijs gekregen voor een uit onderzoek voortgekomen product. De UNWTO Award for Innovation in Research and Technology is toegekend aan de Carmacal-calculator, een online calculator ontwikkeld door lector Paul Peeters, waarmee reisondernemingen nauwkeurig de CO2-vakantievoetafdruk kunnen meten.

Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant

NHTV participeert met Tilburg University en Avans Hogeschool in het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant, dat loopt van 2011 tot en met 2017. Dit programma heeft tot doel een excellent klimaat voor nieuwe bedrijvigheid te creëren. Daarbij kunnen twee valorisatieketens worden onderscheiden: van mens met idee naar startup en van kennispositie kennisinstelling naar een vorm van valorisatie (business development). Op basis van het overeengekomen jaarplan is tijdens het verslagjaar 2016 binnen NHTV onderstaande gerealiseerd.

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

Ondernemerschapsonderwijs: Ondernemerschap is inmiddels een vast onderdeel binnen alle curricula. In 2016-2017 zijn 18 studenten gestart met de honour track Entrepreneurship. Deze honour track is toegankelijk voor alle studenten en er zijn deelnemers aan dit programma uit alle jaargangen en van alle academies. In 2016 is ook de start gemaakt met de nieuwe vierdejaars- en instellingsbrede minor ondernemerschap. Hieraan hebben 61 studenten deelgenomen.

In het verslagjaar waren 52 studenten, verdeeld over de verschillende opleidingen, actief met het afstuderen met hun eigen bedrijf.

Startende ondernemers: In 2016 zijn ruim 50 starters gescout door de business incubation officers van Starterslift. Na de intakegesprekken hebben 15 starters voor de screeningcommissie hun plannen gepresenteerd. Hiervan worden nu 15 nieuwe deelnemers via Starterslift ondersteund. Dit getal valt lager uit dan voorgaande jaren omdat een half jaar lang binnen drie academies geen business incubation officer van Starterslift actief was. Sinds eind 2016 is er een nieuwe Business Incubation Officer. Het totaal aantal nieuwe startende ondernemers binnen NHTV was in het verslagjaar 113: 52 afstudeerders met een eigen bedrijf, 15 nieuwe Starterslift deelnemers, 18 nieuwe honoursstudenten en 28 overige startups.

Business Development: Er zijn verschillende vormen van kennisvalorisatie te onderscheiden. Dit kunnen spin-offs zijn die worden ondergebracht bij NHTV Business B.V. (zie ook 4.7), zoals Atlantis Games waar serious games worden ontwikkeld. Atlantis Games biedt ook plaats aan excellente, ondernemende game graduates en stagiairs die hier hun eerste werkervaring kunnen opdoen en ondersteuning krijgen bij de opzet van hun eigen bedrijf. Een ander spin-off voorbeeld is de Game Incubator die vanaf 2015 onder de naam Dutch Game Garden Breda een werkplek en een coachprogramma biedt aan game startups.

Er is een jaarplan voor 2017 opgesteld en goedgekeurd.

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

4. Governance

4.1. Raad van Toezicht

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

De Raad van Toezicht is gedurende het verslagjaar door het College van Bestuur geïnformeerd over de ontwikkelingen rond de belangrijkste kerntaken van NHTV. Er is meerdere malen gesproken over de voortgang van de activiteiten die zijn opgenomen in het strategisch plan 2013-2017. Tevens is het proces van de ontwikkeling van het strategisch plan 2018-2021 besproken. Daarnaast is er ruim aandacht geweest voor ontwikkelingen met betrekking tot de aanmeldingen en resultaten van de studenten. Bovendien heeft de Raad zich doorlopend laten informeren over de (financiële) ontwikkelingen rond het project NHTV Campus via de Commissie Bouw en de Auditcommissie. Tijdens het verslagjaar is de Raad van Toezicht geïnformeerd en betrokken bij de activiteiten in het kader van het NHTV 50 jaar jubileum.

De Raad van Toezicht heeft, met positieve adviezen van zowel de Auditcommissie als de commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisation, het jaarverslag 2015 en de begroting 2017 vastgesteld, onder andere gebaseerd op het financieel meerjarencader en risicomanagement. Ook is het accountantsverslag besproken. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de benoeming van de accountant voor het controlejaar 2016 goedgekeurd. Ook heeft de Raad zich tijdens het verslagjaar geconformeerd aan de Code Goed Bestuur HBO. Op enkele punten volgt NHTV deze code niet. Daarbij wordt via de comply or explain-clausule gehandeld. Tevens heeft de Raad van Toezicht het geactualiseerde Treasury Statuut en de geactualiseerde bevoegdheidsregeling goedgekeurd.

De Raad heeft besloten de bezoldiging van de voorzitter en de leden van de Raad te verhogen, maar niet naar de toegestane maxima. Tevens is een besluit genomen over de bezoldiging van het College van Bestuur conform WNT2. De Raad heeft het financieringsvoorstel voor de campus goedgekeurd. Ook heeft de Raad mandaat verleend aan de Commissie Bouw om goedkeuring te verlenen aan de gunning van het bouwproject van het N-gebouw op basis van het voorstel van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht dankt alle NHTV-medewerkers voor de goede resultaten in 2016, mogelijk gemaakt door hun inzet voor, betrokkenheid bij en passie voor NHTV. Ook bedankt de Raad van Toezicht het College van Bestuur voor de constructieve en plezierige samenwerking tijdens het verslagjaar.

Samenstelling

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de individuele leden ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College van Bestuur en ten opzichte van welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar. Het rooster van aftreden staat op de NHTV-website en is als bijlage 5 in dit verslag opgenomen. De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2016 uit de volgende leden:

- > F. van Steenis, (*voorzitter t/m 31 december 2016*)
- > prof. dr. R.P.J. Simons, (*vicevoorzitter t/m 31 december 2016*)
- > drs. E.P.J. Lemkes-Straver (*lid en voorzitter per 1 januari 2017*)
- > C.J. Vrolijk RA MGA (*lid en vicevoorzitter per 1 januari 2017*)
- > drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT
- > E. van Lambaart
- > P.C.J. van Grinsven MA

De Raad van Toezicht heeft, als gevolg van het aflopen van de termijnen in 2016 van F. van Steenis, voorzitter, en prof. dr. P.R.J. Simons, vicevoorzitter, na een positief advies van de Medezeggenschapsraad, E. van Lambaart en P.C.J. van Grinsven benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. De (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht staan vermeld op de NHTV-website en zijn in bijlage 5 in dit verslag opgenomen.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht kwam vijfmaal in een gemeenschappelijke vergadering met het College van Bestuur bijeen. Tweemaal is er formeel regulier overleg geweest tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad, waarbij het College van Bestuur deels aanwezig was. De heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT heeft namens de Raad van Toezicht als toehoorder een bijeenkomst van de Medezeggenschapsraad bijgewoond.

Extra aandacht is er door de Raad van Toezicht besteed aan de impact en het vervolg van het aangaan en ontbinden van een arbeidscontract van een individuele medewerker gedurende het verslagjaar. De Raad van Toezicht heeft hierbij vooral gewezen op het belang van een open cultuur binnen NHTV. Checks en balances moeten op orde zijn, ook zodanig dat feedback op alle niveaus in de organisatie mogelijk is. Een delegatie van de Raad van Toezicht en een afvaardiging van de Medezeggenschapsraad heeft met het College van Bestuur in goede harmonie gezamenlijk conclusies voor het vervolg getrokken.

Kerncommissies

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

Auditcommissie

De commissie is driemaal bijeengekomen, in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur met de portefeuille financiën en het hoofd van de dienst Control, Finance and Administrations. De commissie is periodiek voorzien van managementinformatie van de verschillende bedrijfsonderdelen inclusief analyses van financiële resultaten en personele kengetallen, de financiële ontwikkelingen rondom tweede- en derdegeldstromen en de mogelijke financiële impact van de prestatieafspraken. De kaderbrief 2017 is door de commissie besproken. Op basis van het NHTV-jaarverslag 2015 heeft de commissie geconcludeerd dat de solvabiliteit en de liquiditeit goed is. Het jaarverslag van NHTV Business is eveneens besproken. Bij de bespreking van de begroting 2017 heeft de commissie stilgestaan bij de investeringen voor de campus en de financiële aspecten van de prestatieafspraken. De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de begroting.

Remuneratiecommissie

De commissie is eenmaal regulier bijeengekomen. Na een intern overleg van de commissie heeft een gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van het College van Bestuur en een gesprek met het lid van het College van Bestuur. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen voor 2016, zoals vastgelegd in de bestuursagenda van het College van Bestuur. Er is door de commissie waardering uitgesproken over de behaalde resultaten. Tevens is in de gesprekken stilgestaan bij de onderlinge samenwerking tussen de leden van het College van Bestuur, tussen het College van Bestuur en de (leden van de) Raad van Toezicht en de gewenste open cultuur en het geven van feedback in de organisatie. Voor het volgende verslagjaar zijn nieuwe afspraken gemaakt. Deze zijn vervolgens vastgelegd in de bestuursagenda 2017.

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

Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie

De commissie is viermaal bijeengekomen in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie en het hoofd van de dienst Strategy, Education and Research. De commissie heeft zich laten informeren over de voortgang van een aantal zaken die nadrukkelijk in de strategie zijn vastgelegd, zoals het beleid ten aanzien van internationalisering, voortgang onderzoek ambities, hotspots en de interne kwaliteitszorg van het onderwijs. Tevens is stilgestaan bij de verbeter- en actiepunten naar aanleiding van de resultaten van de Nationale Studenten Enquête 2016 en de verschillende rankings. Ten slotte is de eindbeoordeling van de prestatieafspraken besproken. De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de inhoudelijke kant van het jaarverslag 2015 en de inhoudelijke aspecten van de begroting 2017.

Commissie Bouw

Tijdens het verslagjaar is de commissie tweemaal bijeengekomen in het bijzijn van de adviseur van Brink Groep en het lid van het College van Bestuur met de portefeuille huisvesting. De commissie heeft uitvoerig gesproken over een groot aantal (financiële) onderwerpen in relatie tot het project NHTV Campus waaronder de vaststelling van het definitief ontwerp, de gunning van de (ver)bouw van het klooster en de aspecten van duurzaamheid in relatie tot het ontwerp en de bouw.

4.2 College van Bestuur

Samenstelling

Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag van NHTV en is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de bedrijfsvoering. Het College van Bestuur bestaat op 31 december 2016 uit:

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

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

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

- governance
- 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 6.

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

4.3 Good governance

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

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

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

Horizontale en verticale verantwoording

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

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

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

4.4 Risicomanagement

Risicomanagement staat instellingsbreed op de agenda. De instelling maar ook alle organisatieonderdelen hebben een risicoprofiel opgesteld. Dit beleid is in 2015 geïmplementeerd en in 2016 zijn alle risicoprofielen geactualiseerd. Risicomanagement is onderdeel van de planning- en controlcyclus waardoor er voortdurende aandacht aan het thema wordt besteed. Eenmaal per jaar wordt het thema ook geagendeerd in de vergadering van de Raad van Toezicht en van de Medezeggenschapsraad.

In 2015 zijn op basis van alle risicoprofielen vier geconsolideerde (gedeelde) risico's vastgesteld waaraan gedurende het verslagjaar veel aandacht is geschonken:

- *Tweede- en derdegeldstroomactiviteiten*
De verwachting is dat inkomsten uit tweede- en derdegeldstroomactiviteiten steeds belangrijker worden. Bovendien wil NHTV een business-georiënteerde instelling zijn. Dit vraagt om een ondernemende houding. Met de groei van deze activiteiten nemen ook gerelateerde risico's toe en wordt veel aandacht besteed aan de interne professionele organisatie rond acquisitie en projecten.
- *Stabiliteit van het aantal studenten*
NHTV wil tot de beste hogeronderwijsinstellingen behoren en wil afgestudeerden de beste startpositie op de arbeidsmarkt geven. Dat betekent dat opleidingen voldoende massa moeten hebben om de student aantrekkelijke keuzemogelijkheden te kunnen bieden, maar er mag geen sprake zijn van onbeheersbare groei want die kan de kwaliteit van het onderwijs aantasten. NHTV wil komen tot selectie van studenten.
- *Aandeel internationale studenten*
Om de sterke marktpositie als gespecialiseerde hogeschool te behouden, is het belangrijk om het aandeel internationale studenten te laten stijgen. Hoewel er sprake is van toename is het aandeel internationale studenten nog te beperkt.
- *Kwaliteit van ICT*
Zowel voor de onderwijskwaliteit als de bedrijfsvoering wordt de kwaliteit van de ICT van essentieel belang geacht. Om een goed beeld te hebben van de kwaliteit van ICT is een audit uitgevoerd (zie ook 5.3).

Eind 2016 zijn alle risicoprofielen door het management van alle organisatieonderdelen geactualiseerd, waarbij geconstateerd kon worden dat een wijziging heeft plaatsgevonden in de geconsolideerde risico's. De huidige geconsolideerde risico's zijn:

- *Campus*: met de voortgaande concretisering van de campusontwikkeling en de verwachte impact op de organisatie zijn in 2016 beduidend meer risico's geformuleerd die betrekking hebben op tal van aspecten, zoals vertraging in de realisatie, verlies eigen identiteit academie, ruimtegebrek, financiële implicaties.

- *ICT*: in 2015 betroffen de risico's met betrekking tot ICT vooral de kwaliteit van de ondersteunende dienst en de onderwijskwaliteit. In 2016 is het accent verschoven naar risico's ten aanzien van misbruik en fraude met behulp van ICT zoals we dat kennen als actueel maatschappelijk fenomeen.
- *Studentenaantallen*: daling van het studentenaantal wordt als risico gezien vanwege de beperkte flexibiliteit in het personeelsbestand, maar ook stagnatie of afname van het aantal internationale studenten wordt als risico beschouwd waarbij dit meer gekoppeld is aan het imago van de instelling.
- *Imago*: met name negatieve publiciteit/calamiteit en afname van het aantal internationale studenten worden gezien als risico's voor het imago.
- *Tweede en derdegeldstroom*: waar de tweede- en derdegeldstroom als risico is benoemd, is er altijd sprake van een verwachte grote impact, zoals ontoereikend projectmanagement of het niet beschikbaar zijn van docenten voor onderwijsactiviteiten. Intern beleid is dat bij achterblijvende omzet in tweede- en derdegeldstroomactiviteiten het personeelsbestand zodanig flexibel moet zijn dat het kan meebewegen.

Alle organisatieonderdelen hebben de risico's gekwantificeerd. Het totaal aan gekwantificeerde risico's van twintig miljoen is afgezet tegen het weerstandsvermogen, ofwel de mate waarin NHTV in staat is om met haar vermogenspositie de risico's financieel af te dekken. Dit weerstandsvermogen is met 1,45, volgens de voor het onderwijs geldende norm, gekwalificeerd als ruim voldoende. Onderstaande tabel geeft de omvang van het eigen vermogen weer zoals blijkt uit de meerjarenbegroting.

Weerstandsvermogen	2017	2018	2019	2020	2021
Eigen Vermogen	27.593	27.545	27.004	27.155	27.395
Weerstandsvermogen	1,38	1,38	1,35	1,36	1,37

4.5 Medezeggenschap

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

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

Ter versterking van de medezeggenschap NHTV-breed hebben de leden van de Medezeggenschapsraad en de deelraden in het verslagjaar een dag deelgenomen aan een training.

Onderwerpen van overleg

Terugkerende onderwerpen waar de instemming van de MR is vereist, zijn regelingen, reglementen en codes en de kaderbrief, waarin de hoofdlijnen van de begroting zijn vastgelegd. Er is in 2016 onder andere ingestemd met de ontwikkeling van de fysieke campus, de herstructurering van de dienst Marketing en Communicatie en het lectorenbeleid.

De MR heeft op enkele onderwerpen advies uitgebracht zoals over de meerjarenbegroting. De MR is en blijft nauw betrokken bij de campusvorming en de organisatieontwikkeling. De MR heeft in het verslagjaar gebruikgemaakt van haar recht om het College van Bestuur ongevraagd te adviseren om een arbeidscontract van een individuele medewerker te ontbinden. Het College van Bestuur heeft zich goed rekenschap gegeven van dit advies en heeft het advies opgevolgd. Gedurende het proces is de MR in goede dialoog geweest met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De governancestructuur blijkt goed te werken en de affaire heeft de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap een positieve impuls gegeven.

De samenstelling van de Medezeggenschapsraad per 31 december 2016

De MR kent een dagelijks bestuur (DB) en laat zich adviseren door de uit haar midden samengestelde commissies:

- Financieel-economisch, Arbeidsvoorwaarden en Bedrijfsvoering (FAB)
- Strategie, Onderwijs en Onderzoek (SOO)
- Studentzaken

De studenten zijn allen lid van de commissie studentzaken en participeren daarnaast in een van de andere commissies. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit:

- Menno de Vos, voorzitter - manager Expertise Centre E-learning, lid SOO en FAB
- Nova Ambachtsheer, vicevoorzitter - docent, lid SOO
- ThijsWillem Emmerik, vicevoorzitter - student, lid FAB

De leden van de Medezeggenschapsraad:

- **Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit**
 - o Semi Torun - docent, lid FAB,
 - o Diana van Dijk - docent, lid SOO
 - o Devon de Jong - student, lid SOO
 - o Jos van Dongen- student, lid SOO
- **Academy of Hotel and Facility Management**
 - o Hans-Peter Verkooijen - docent en projectmanager, lid FAB
 - o Karlien Klijn - docent, lid FAB
 - o Siem Koopman - student, lid FAB
 - o Bjorn Scheenstra - student, lid FAB
- **Academie voor toerisme**
 - o Jalal Atai - docent, lid FAB
 - o Sabine van Steen - docent, lid SOO
 - o ThijsWillem Emmerik - student, lid FAB
 - o Susan van Sas - student, commissie nog niet bepaald
- **Academy for Leisure**
 - o Menno de Vos, voorzitter - manager Expertise Centre E-learning
 - o Johannes van Walsum, - docent, lid SOO
 - o Coen van Bendegom - student, lid SOO
 - o vacature eind december 2016: studentlid
- **Academy for Digital Entertainment**
 - o Hans de Nie - docent, lid SOO
 - o Nova Ambachtsheer - docent, lid SOO
 - o Francis Bruins - student, lid FAB
 - o Peter Schets - student, lid SOO
 - o Jos Schins - student, lid FAB
- **Gemeenschappelijke diensten**
 - o Sander van Breugel - medewerker Human Resources Management, lid SOO
 - o Janneke de Beer - medewerker dienst Huisvesting, Facilities, Planning, lid FAB

Eind december 2016 was de MR met één kandidaat student in een ver gevorderd stadium van gesprek over toetreding tot de MR. Dit betekent dat er nog één vacature voor een student van de Academy for Leisure was.

Secretaris van de Medezeggenschapsraad is Isabel van der Schilden.

4.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

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

De vakorganisaties zijn akkoord gegaan met de verantwoording van de besteding van de DAM-gelden 2015. Tijdens de vergadering van december hebben de vakorganisaties ingestemd met het voorstel voor de besteding van de DAM-gelden 2017. Belangrijk onderdeel hiervan vormt de voorgenomen veranderingen in de besteding van de vergoeding voor woon-werkverkeer. NHTV is voornemens om in de aanloop naar de ingebruikname van de campus woon-werkverkeer op een andere wijze te faciliteren. Dit zal een ontwikkeling zijn die in de komende jaren stapsgewijs vanuit mobiliteitsbeleid gerealiseerd zal worden.

In het verslagjaar is verder gesproken over het beoordelingsreglement, het werken in teamverband en de mogelijke relatie hiervan met werkdruk, en de ontwikkelingen met betrekking tot de NHTV Campus.

4.7 Publiek privaat

In het strategisch plan is als doelstelling opgenomen NHTV te ontwikkelen tot een ondernemende en business-georiënteerde instelling. Zo geeft NHTV invulling aan de wettelijke taak om kennis over te dragen aan de maatschappij en ontwerp- en ontwikkelactiviteiten of onderzoek in de beroepspraktijk te verrichten. Ook commerciële activiteiten dragen daaraan bij. Daarbij wordt uitgegaan van een kostendekkende exploitatie, er worden geen publieke middelen gebruikt voor commerciële activiteiten. Een revoluerend fonds is gevormd om deze activiteiten te stimuleren tot een maximum risico van € 402. Ze worden ondergebracht bij de holding NHTV Business.

Binnen NHTV Business zijn in 2016 twee nieuwe B.V.'s gestart. NHTV Executive Education B.V. is opgericht voor het verzorgen van commercieel onderwijs voor bedrijven en professionals. In 2016 is de organisatie van NHTV Business verder uitgewerkt. Hierbij is gebleken dat de gekozen opzet waarbij uitsluitend NHTV medewerkers worden ingezet, onvoldoende resultaat oplevert. Voor 2017 wordt een commerciëlere benadering gekozen.

In 2016 heeft NHTV Executive Education B.V. de eerste stappen gezet in samenwerking met business developers uit de academies. Deze stappen hebben geleid tot een stijging van de omzet vanuit academies, maar niet tot omzet voor de zelfstandige organisatie. In 2017 zal een eigen team worden opgezet voor het verkopen van commercieel cursusaanbod. Dit team zal zich op de eerste plaats richten op maatwerktrajecten, om van daaruit te komen tot de ontwikkeling van standaard in-company trainingen en open inschrijvingscursussen.

In het verslagjaar is JAM@NHTV B.V. gestart, als joint venture met JAM Werkt. De organisatie bemiddelt bij het vinden van studiegerelateerde bijbanen, kleine opdrachten voor studenten en fulltime banen voor afgestudeerden. De organisatie bevindt zich nog in de startfase.

Nieuwe bedrijfsplannen zijn ontwikkeld voor LogisticWorkx dat zich richt op de commercialisatie van onderzoeksuitkomsten van de opleiding Logistiek, om te beginnen logistieke games en simulaties, en voor The Urban Future dat zich richt op datageneratie en -visualisatie voor beleidsplanning op het terrein van ruimtelijke ordening. Beide bedrijven starten begin 2017 in een afzonderlijke B.V.

Hiermee is aan de kwantitatieve groei van het aantal ondernemingen onder de paraplu van NHTV Business B.V. voorlopig een einde gekomen. De activiteiten richten zich in de nabije toekomst op het stabiliseren van de 7 dochterondernemingen (naast de genoemde NHTV Incubator, NHTV Next en Atlantis Games).

5. Bedrijfsvoering

5.1 Human Resources Management

Ook in dit verslagjaar hebben de thema's duurzame inzetbaarheid en professionalisering van medewerkers een grote rol gespeeld in de HR activiteiten. Daarnaast hebben onderwerpen als flexibilisering van de arbeidsrelatie, de invulling van participatiebanen en verdere optimalisering van de HR dienstverlening de agenda bepaald. De eerste stappen richting het werken in teams zijn verkend en naar verwachting zal dit thema aankomend verslagjaar een grote rol gaan spelen. Een eerste opleidingstraject voor coördinatoren is in dit gedachtegoed gestart. Naast deze ontwikkelingen zal het komende verslagjaar de doorontwikkeling van strategische personeelsplanning wederom op de agenda staan. Het belang van een lange termijn personeelsplanning hangt nauw samen met het behalen van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen van de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid

Om medewerkers optimaal te faciliteren in het gezond en met plezier werken, nu en in de toekomst, zijn er zowel door de lijnorganisatie als door de dienst HR inspanningen geleverd. Tijdens de HRM gesprekken is met alle medewerkers gesproken over zinvolle invulling van de 'DI uren' en zijn er met name door de medewerkers zelf veel initiatieven genomen om te komen tot besteding van de uren in de vorm van onder andere stages, loopbaanactiviteiten, aanvullende professionalisering en deelname aan netwerken. Initiatieven zoals Joinme@MyJob (meeloopdagen) zijn door de organisatie goed ontvangen. Ook op de jaarlijkse onderwijsdag voor alle medewerkers zijn de workshops gericht op loopbaanontwikkeling goed bezocht en gewaardeerd. Het lijkt te lukken om hierbij de discussie op de inhoud te voeren en weg te blijven van bureaucratie of overdreven registratie. Er is duidelijk een lijn van vertrouwen en verantwoordelijkheid ingezet met de keuze voor een niet te gedetailleerd reglement.

Flexibilisering

Zoals ook in 2015 hebben grillige ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving veel aandacht gevraagd voor oplossingen rondom inzet van flexibel personeel binnen de organisatie. Er wordt groot belang gehecht aan het verankeren van actuele marktkennis binnen het onderwijs en veel aandacht wordt besteed aan het vinden van goede manieren om mensen uit het werkveld aan te stellen. De aanhoudende onduidelijkheid op dit gebied vormt hierbij een uitdaging.

Vitaliteit en gezondheid

Aan het begin van het verslagjaar zijn de resultaten van de Health & Vitality Check bekendgemaakt. Het rapport heeft meer inzicht gegeven in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en aanknopingspunten voor de aanpak van arbeidsgerelateerde gezondheidsrisico's. Een van de onderdelen van deze aanpak was het bezoeken van werkplekken door de preventiemedewerker tijdens de zogeheten preventietoer en het aanbieden van de training 'vitality at your workplace' via de School for Creative Education.

De Taskforce Work Balance heeft de balans opgemaakt met betrekking tot de aanpak van werkdruk binnen NHTV en heeft een Work Balance Boostcamp georganiseerd in de Nationale Week van de Werkstress met als thema van 'werkstress naar werkplezier'.

Aan het eind van het verslagjaar zijn de voorbereidingen voor het medewerkertevredenheids-onderzoek (MTO) getroffen dat aan het begin van aankomend verslagjaar wordt gehouden.

Professionalisering

De invoering van de Basis Kwalificatie Examinering heeft ertoe geleid dat een groot aantal docenten middels een opleidingstraject of zelfstudie heeft gewerkt aan verdere ontwikkeling op het gebied van toetsing en examinering. Samen met didactische vaardigheden en e-didactiek vormt de BKE het belangrijkste professionaliseringsthema dit jaar. Binnen de ondersteuningsorganisatie is gewerkt aan de implementatie van het Lean gedachtegoed, inclusief Lean trainingen. Ook heeft de derde groep van beleidsadviseurs een ontwikkelprogramma afgerond gericht op de rol van de interne adviseur.

Management development

Er zijn in het verslagjaar vier bijeenkomsten georganiseerd voor het gehele management in het kader van management development. Ze stonden onder andere in het teken van de strategieontwikkeling en hadden de vorm van samen leren 'on the job'.

Werk naar werk

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

- Tijdens de arbeidsovereenkomst door middel van professionalisering en duurzame inzetbaarheid.
- Voordat de arbeidsovereenkomst eindigt, door aanmelding bij het mobiliteitscentrum en het bespreken van de te ondernemen stappen voor de begeleiding van werk naar werk.
- Recent heeft NHTV afspraken gemaakt met Randstad over de begeleiding van ex-medewerkers die reeds een werkloosheidsuitkering ontvangen.

Administratie

Aangaande de digitalisering van de administratie is gewerkt aan de implementatie van een nieuwe digitale module voor Performance Management. Met deze ontwikkeling zijn inmiddels de eerste volledige academies en een aantal diensten overgestapt op een digitale verslaglegging van de HRM gesprekken. Na de aankondiging dat het systeem vanaf begin 2017 tweetalig beschikbaar zal zijn kan de implementatie aankomend verslagjaar worden voortgezet. Daarnaast is gedurende het verslagjaar de self-service module van Youforce uitgerold binnen de gehele organisatie.

Vanuit dienst HRM wordt het contact met de medewerkers in de lijnorganisatie verder geoptimaliseerd. Daartoe is er sprake van meer decentrale aanwezigheid van de centraal aangestuurde HR collega's. Ook zijn er wederom HR-lunches georganiseerd.

5.2 Kengetallen personeel

De ontwikkeling van het personeelsbestand in 2016 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 2016 waren 816 medewerkers in dienst met een totale omvang van 652,3 fte's. Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2015 met 56 (42,1 fte's) toegenomen. De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2015 nauwelijks gewijzigd. 40% van de medewerkers heeft een fulltime en 60% een parttime dienstverband.

Gemiddeld zijn gedurende het verslagjaar 629 fte's ingezet. Na aftrek van (onbetaalde) verlofvormen is in verslagjaar 618,7 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 3,6 fte meer ingezet is dan begroot voor datzelfde jaar (615,1 fte). Het is overigens belangrijk hierbij te melden dat een deel van de verlofvormen gedeeltelijk door de werkgever betaald zijn (SOP-regeling & WS-regeling).

Voor 2017 is een gemiddelde inzet van 619,6 fte's begroot, wat betekent dat gemiddeld 1,2 fte's meer zijn begroot dan in het verslagjaar zijn ingezet (na aftrek verlofvormen).

Aantal medewerkers en fte's

	Medewerkers		Fte's		Gemiddelde omvang
	Aantal	%	Aantal	%	In fte's
Totaal	816 (760)		652,3 (610,2)		0,80 (0,80)
Mannen	369 (337)	45,2% (44,3%)	319,86 (294,7)	49,0% (48,3%)	0,86 (0,87)
Vrouwen	447 (423)	54,8% (55,7%)	332,44 (315,5)	51,0% (51,7%)	0,74 (0,74)

Verdeling vast/tijdelijk

Eind 2016 had 78,2% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 511,2 fte's (78,4%). Dit is procentueel een kleine daling ten opzichte van eind 2015 welke is veroorzaakt door de instroom van nieuwe medewerkers.

Verdeling vast / tijdelijk				
	Medewerkers		Fte's	
	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	816		652,3	
Onbepaalde tijd	638 (602)	78,2% (79,2%)	511,2 (479,9)	78,4% (78,6%)
Bepaalde tijd	178 (158)	21,8% (20,8%)	141,1 (130,3)	21,6% (21,4%)

Participatiebanen

In 2024 dienen 24 participatiebanen gerealiseerd te zijn. Eind 2016 zijn er 4 participatiebanen ingevuld. Naast de invulling van de participatiebanen zijn eind 2016 vier potentiële kandidaten gestart om in aanmerking te komen voor een participatiebaan, werkzaam in de vorm van een proefplaatsing, werkstage of snuffelstage. Voor drie van deze vier kandidaten geldt dat zij in het eerste kwartaal van 2017 een arbeidsovereenkomst ontvangen. Door de combinatie van participatiekandidaten met een contract of een proefplaatsing voldoet NHTV aan de gemaakte afspraken rond participatiebanen.

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte's in het primair proces is gestegen ten opzichte van 2015 en bedraagt 67,3%. Het aandeel van het managementproces en bedrijfsvoeringsproces bedraagt gezamenlijk 32,7%.

Aantal medewerkers en fte's per proces

	Aantal fte's			
	Aantal	%	Aantal	%
Primair proces	438,9 (409,6)		67,3% (67,1%)	
P-OP		314,7 (297,7)		48,2% (48,8%)
P-OBP		106,3 (94,0)		16,3% (15,4%)
P-MT		17,9 (17,9)		2,7% (2,9%)
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	199,8 (186,8)		30,6% (30,6%)	
Managementproces (M-MT)	13,6 (13,8)		2,1% (2,3%)	
	652,3 (610,2)			

Ratio's

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

Ratio's

	Aantal	Ratio
Aantal studenten ^{1 3}	7796	
Student-medewerker ratio		12,0 (12,6)
Student-docent ratio		24,7 (25,8)
Student-medewerker ratio primair proces ²		17,8 (18,8)

¹ Peildatum 01-10-2016

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 130 medewerkers in dienst getreden en van 74 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2015 was dit resp. 110 en 72. Van zes medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met pensionering. Voor 26 medewerkers betrof het een beëindiging van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De overige 48 beëindigde arbeidsovereenkomsten waren voor bepaalde tijd.

In- en uitstroom

	31-12-2015	Bij: indienst-tredingen in 2016	Af: Uitdienst-tredingen in 2016	31-12-2016
Mannen	337	70	38	369
Vrouwen	423	60	36	447
Totaal	760	130	74	816

In het verslagjaar zijn 70 medewerkers van functie(niveau) gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. 26 medewerkers zijn doorgestroomd naar een ander organisatieonderdeel. In 2015 waren dit er 15. Tevens worden 22 medewerkers (10,4 fte) vanuit hun academie of dienst volledig of gedeeltelijk ingezet op een NHTV-breed strategisch project. In de tabellen 1a en 1b van bijlage 4 is de doorstroom tussen personeelscategorieën en organisatieonderdelen weergegeven.

Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 9,6 jaar, een stijging van 0,3 jaar ten opzichte van eind 2015.

Duur dienstverband

	Aantal personen	
minder dan 2 jaar	191	23,4% (22,6%)
2 t/m 4 jaar	109	13,3% (9,0%)
5 t/m 9 jaar	186	22,8% (27,6%)
10 t/m 14 jaar	145	17,8% (19,7%)
15 jaar of meer	185	22,7% (21,1%)
Totaal	816	

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is gedaald ten opzichte van 2015 en was aan het einde van het verslagjaar 44,5 jaar. De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 45,7 jaar hoger dan bij de vrouwen (43,6 jaar). In bijlage 4 is de verdeling over leeftijdscategorieën en de ontwikkeling van de gemiddelde leeftijd weergegeven.

Medewerkers en fte's per functieschaal

Bij de meeste functieschalen zijn in het verslagjaar ten opzichte van 2015 geen opvallende wijzigingen zichtbaar qua aantallen medewerkers en fte's. De grootste verschillen zijn terug te vinden in de functieschalen 7 en 9 (de verschillen in aantal fte's zijn resp. +1,4% en +1,9%). Ten aanzien van de onderwijsfuncties is een kleine relatieve stijging te zien ten opzichte van 2015 in de schalen 10/11. Dit is veroorzaakt door het aannemen van nieuwe docenten. Inzet in schaal 12 en 13 en hoger is daarentegen wat gedaald.

Flexibele arbeidsovereenkomsten

NHTV maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de cao-HBO zijn gedefinieerd. Eind 2016 was 21,6% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 141,1 fte's, een stijging ten opzichte van eind 2015 (130,3 fte's, 21,4%). Deze flexibele formatie is

onderverdeeld in 131,7 fte's (20,2%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 9,4 fte's (1,4%) tijdelijke uitbreidingen.

Min-max contracten en nul-uren contracten

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

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

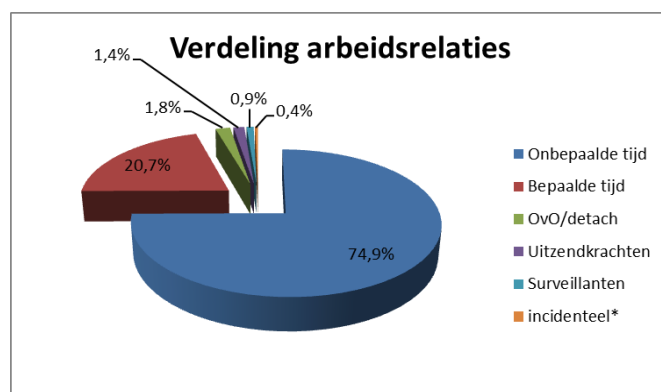
In het verslagjaar is gebruikgemaakt van de inhuur van derden. In het financieel jaarverslag is een totaalbedrag opgenomen van € 4.088. Na eliminatie van interne doorbelastingen, in de geconsolideerde jaarrekening toegevoegde posten vanuit NHTV Business BV en advies-/consultancykosten resteert een bedrag voor inhuur derden van € 2.789. Dit is een daling met ruim 9% ten opzichte van 2015. De nadere onderverdeling van dit bedrag is als volgt:

Soort arbeidsrelaties	omvang
Surveillanten	€ 249
Uitzendkrachten	€ 698
Stagiairs	€ 164
Incidentele inhuur (gastdoc./gecommitt.)	€ 285
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detacheringen	€ 1.393

Vaste, tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties

De samenstelling van de totale formatie toont dat 74,9% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 20,7% van de formatie gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. De flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 4,5% van de totale formatie.

Soort arbeidsrelaties	omvang	perc.
Onbepaalde tijd	511,2	74,9%
Bepaalde tijd	141,1	20,7%
Flexibele schil:		
OvO/detach	12,5	1,8%
Uitzendkrachten	9,3	1,3%
Surveillanten	6,0	0,9%
incidenteel*	2,6	0,4%
	682,7	
* gastdocenten, gecommiteerden e.d.		



Stagiairs

In het verslagjaar hebben in totaal 151 studenten, met een omvang van 129,5 fte's, stage gelopen bij NHTV. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 54 stagiairs actief.

Stagiairs				
	Aantal		Fte's	
Aantal stagiairs op 01-01-2016	55		50,4	
Bij: nieuwe stagiairs in 2016	96		79,1	
		151		129,5
Af: in 2016 geëindigde stages		97		88,3
Aantal stagiairs op 31-12-2016	54		41,2	

Verlofvormen

In het verslagjaar maakten in totaal 20 medewerkers gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP). Eind 2016 waren dat er nog 16. De totale omvang van het SOP-verlof bedroeg aan het einde van het jaar 2,4 fte's. In totaal hebben in 2016 14 medewerkers gebruikgemaakt van werktijdvermindering senioren (WS). Eind 2016 bedroeg de omvang van het WS-verlof 1,9 fte's.

Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen bedraagt 37. Eind 2016 hadden nog 22 medewerkers geheel of gedeeltelijk ouderschapsverlof met een totale omvang van 3,3 fte's.

In het verslagjaar hebben 12 medewerkers onbetaald verlof opgenomen. Aan het einde van het jaar bedroeg de totale omvang van het onbetaald verlof 2,2 fte's.

Verlofvormen						
	1-1-2016	bij	af	31-12-2016	omvang eind 2016	
SOP	20		4	16	2,4	fte's
WS	10	4	2	12	1,9	fte's
ouderschapsverlof	24	13	15	22	3,3	fte's
onbetaald verlof	7	5	6	6	2,2	fte's

Opleidingsniveau

Op 31 december 2016 beschikte 82,1% van het docerend personeel (P-OP en P-MT) in loondienst van NHTV over een masters' degree of PhD. Een groep van 13 docenten is nog bezig met de masteropleiding en een aantal medewerkers zonder master's degree gaat de komende jaren met pensioen. Hiermee zal het aandeel docenten met een master stijgen, afhankelijk van de instroom van nieuwe medewerkers. Het percentage PhD kandidaten ten opzichte van 2015 gelijk gebleven (7%, 28 medewerkers). Het percentage PhD holders bedraagt 11,9%.

Opleidingsniveau			
	P-OP	P-MT	Totaal
Percentage Master	62,4%	78,9%	63,2% (64,0%)
Percentage PhD candidates	7,0%	5,3%	7,0% (6,8%)
Percentage PhD holders	12,3%	5,3%	11,9% (11,2%)
Totaal percentage master of hoger	81,7%	89,5%	82,1% (82,0%)

Afgelopen verslagjaar zijn vijf docenten zonder masteropleiding en 25 docenten met masteropleiding uitgestroomd. Daarnaast zijn in het verslagjaar 24 docenten met een masteropleiding en 9 docenten zonder masteropleiding ingestroomd. NHTV acht de deskundigheid en betrokkenheid van de

docenten van cruciaal belang voor de kwaliteit van het onderwijs en de kennisontwikkeling. Het is steeds een uitdaging om (internationale) specialisten aan NHTV te binden. Met de kwaliteit van het onderwijs in het oog is ervoor gekozen een aantal specialisten als docent-trainees aan te nemen. Zij beschikken over de benodigde specialistische kennis, hebben ruime ervaring in de beroepspraktijk en beschikken over het vermogen om hiermee bij te dragen aan het onderwijs, maar beschikken nog niet altijd over een masters' degree of didactische bekwaamheid. Ook is in een aantal vakgebieden waarin NHTV onderwijs biedt het aandeel masteropgeleiden op de arbeidsmarkt relatief beperkt (bijvoorbeeld logistiek, digital entertainment, hotelsector). NHTV investeert in opleidingstrajecten voor deze medewerkers.

Gesprekkencyclus

In 2016 is een groot aantal medewerkers ingestroomd, waarmee in het verslagjaar nog geen beoordelingsgesprek kon worden gevoerd. Met 77,5% van de medewerkers die vóór 1 april 2016 zijn ingestroomd is een beoordelingsgesprek gevoerd en geregistreerd. Dit is een daling ten opzichte van 2015 toen dit nog 84% was. De verwachting bestaat dat het totale percentage van gevoerde beoordelingsgesprekken hoger is, maar dat de registratie niet sluitend is. Door de ingebruikname van Performance Management zal de registratie van de gesprekscyclus verbeteren.

Functiegebouw

In 2016 hebben geen wijzigingen in het functiegebouw plaatsgevonden, waardoor er geen formele actualisering heeft plaatsgevonden. In dit kalenderjaar is aandacht besteed aan onderzoek naar het functiegebouw en de wens van de organisatie hieromtrent. Op basis hiervan worden in 2017 een aantal wijzigingen verwacht om het functiegebouw verder te optimaliseren. Tabel 3 in bijlage 4 geeft het functiegebouw 2016 weer, inclusief de bezetting op de verschillende functies.

Kennisrollen

Er is voor gekozen om aan iedere docent en docent/MT-lid met een aanstellingsomvang van ten minste 0,7 fte, met uitzondering van docent-trainees en taaldocenten, een kennisrol toe te kennen. Daarnaast kan op academieniveau worden besloten om ook aan overige docenten een kennisrol toe te kennen. Het toekennen van kennisrollen geschiedt in principe per studiejaar.

Ultimo 2016 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)	111	104,5	29	14,5
Rol 2 (consultancy en ontwikkeling)	78	70,2	10	5,2
Rol 3 (praktijkgericht onderzoek)	46	43,5	4	1,7
Rol 4 (wetenschappelijk onderzoek)	24	23,1	1	0,6
Geen rol (taaldocent/docent trainee)	23	20,0	2	1,2
Niet bekend	34	31,2	40	17,0
Totaal	316	292,4	86	40,2

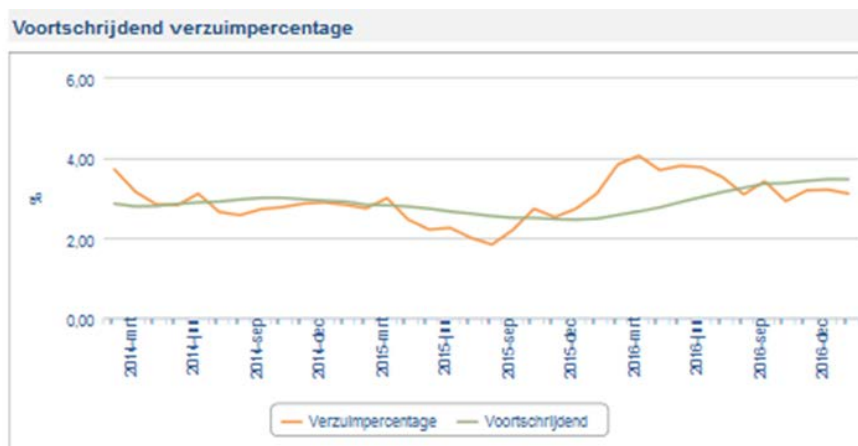
Arbeidsmarkttoelage

Eind 2015 ontvingen 31 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Per saldo is het aantal medewerkers dat een arbeidsmarkttoelage ontving ultimo 2016 gestegen naar 33. De stijging is toe te wijzen aan twee toelages die in het kader van de administratieve opschoning zijn omgezet naar een arbeidsmarkttoelage.

Verzuim

Het verzuimpercentage is na de dalende trend van de voorgaande jaren weer gestegen. Het verzuimpercentage bedraagt over het verslagjaar 3,5%, een stijging ten opzichte van 2015 (verzuimpercentage bedroeg toen 2,5%). Het verzuimpercentage voor de gehele HBO-sector over het verslagjaar is nog niet bekend. Over 2015 was het verzuim voor de HBO-sector 4,0%. NHTV blijft hiermee ruim onder het verzuimpercentage in de sector.

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het verzuimpercentage sinds januari 2014 weergegeven. De sterkste stijging van het ziekteverzuim zit in de eerste helft van het verslagjaar, deels te verklaren door seizoensgebonden verzuim. In vierde kwartaal van het verslagjaar is het ziekteverzuim nog hoger dan dezelfde periode een jaar eerder. Wel is een daling te zien ten opzichte van de eerste drie kwartalen van het verslagjaar.



De verzuimfrequentie komt in het verslagjaar uit op 0,85, een stijging ten opzichte van 2015 (0,74). Met deze frequentie is NHTV onder het streefcijfer (0,9) gebleven maar boven de verzuimfrequentie in de HBO-sector in 2015 (0,76).

Het percentage medewerkers dat geen enkele keer heeft verzuimd in een periode van 12 maanden is van 58% gedaald naar 54%. Het frequent verzuim, medewerkers die in een periode van 12 maanden ten minste 3 keer verzuimen, is ten opzichte van 2015 licht gedaald naar 8,5%. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van het aantal ziekmeldingen per medewerker.

Openbaar vervoerplan

Het beleid met betrekking tot het vervoer van medewerkers is tijdens het verslagjaar gecontinueerd. 83 medewerkers hadden in 2016 de beschikking over een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. Ongeveer de helft van de medewerkers die binnen tien kilometer van hun werkplek wonen ontving een fietsvergoeding voor woon-werkverkeer. Dit waren 187 medewerkers. In totaal zijn in 2016 5.950 reisbewegingen uitgevoerd met gebruik van de NS business card voor dienstreizen. De business cards kunnen worden gebruikt voor bijna alle vormen van openbaar vervoer en diverse zogenaamde deur-tot-deur diensten zoals de OV-fiets, fietsenstalling en Q-park. Op dit moment wordt gewerkt aan een nieuw mobiliteitsplan in het kader van de campusontwikkeling.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.080) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten voor professionalisering. Dit betreft kosten voor scholing (college- en lesgeelden), cursussen en seminars. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.066 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 98,7% van het budget. Hierbij wordt opgemerkt dat genoemde kosten de externe kosten betreffen. Voor diverse trainingen zoals Engels, E-learning, Intervisie en Onderzoeksvaardigheden wordt veel gebruikgemaakt van interne experts, waarvoor de kosten niet als out-of-pocketkosten worden gerekend.

Indien medewerkers een masteropleiding of een promotietraject volgen, ontvangen zij daarvoor studieverlof. Tijdens het verslagjaar volgden 38 medewerkers een studie waarvoor zij gebruik hebben gemaakt van studieverlof. Dit omvat een tijdsinvestering van in totaal 6,3 fte's. In het verslagjaar is € 125 ontvangen vanuit de lerarenbeurs ten behoeve van de financiering van betaald verlof voor het volgen van een masteropleiding.

NHTV heeft het basisrecht in uren voor professionalisering volgens de cao aangevuld met dezelfde hoeveelheid uren, waardoor fors meer wordt geïnvesteerd dan de cao-afspraken van 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€1.080). De beschikbaar gestelde tijd vormt een totaal van 37 fte's en € 2.590.

Kennisontwikkeling en scholing

Studiekosten	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	€ 1.066	
Budget NHTV CAO-afpraak out-of-pocket costs		€ 1.080
Vershil realisatie t.o.v. beschikbare middelen		- € 14

Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studieverlof	€ 442	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	€ 2.589	
Budget NHTV Cao-afpraak basisrecht in uren		€ 1.080
Lerarenbeurs		€ 125
Vershil realisatie t.o.v. beschikbare middelen		€ 1.826

Eind 2016 bedraagt het percentage werknemers P-OP met een aanstelling groter dan 0,4 fte en een vast dienstverband dat een didactiekcursus heeft afgerond 85%. Het percentage van werknemers dat over Engels niveau C1 beschikt, bedraagt 93% van het aantal werknemers waarvan het niveau Engels geregistreerd is. Het percentage docenten dat beschikt over een BKE certificaat bedraagt 19%.

Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Het beschikbare budget voor DAM is voor 2016 vastgesteld op € 508. Dit is 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen van € 35.996.

De volgende uitgaven hebben ten laste van de DAM plaatsgevonden:

- De kosten voor de Loyalis arbeidsongeschiktheidsverzekering (IPAP) bedrage € 96. Een fractie hoger dan begroot. De definitieve afrekening over 2016 wordt pas in de loop van 2017 ontvangen.
- De totale reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer bedroeg in het verslagjaar € 403. Hiervan komt € 231 ten laste van DAM.
- Voor het werken in teams was een bedrag van € 65 begroot.

De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden, hiervan wordt € 65 ten laste van de DAM-gelden gebracht:

Werken in teams

Workshop "Minder mailen, meer doen, meer rust"	€ 2
Cultuurontwikkeltraject (Afl)	€ 35
Teamontwikkeling (dienst HFP)	€ 22
Ontwikkeltraject coördinatoren (Aft)	€ 25
Informeel leidinggeven en veranderen (M&C)	€ 6
Begeleiding teamontwikkeling (SER)	€ 5
Totaal	€ 95

- De werkgeversbijdrage in de pensioenpremie over ouderschapsverlof bevat alleen de premie van de overeenkomsten die al vóór 1 juli 2014 liepen. Hierdoor is deze verder afgenomen tot € 5.
- De bijdrage voor de verbetering van de kwaliteit van de koffie-/theevoorziening bedroeg € 18.
- De kosten van het fruit voor de medewerkers bedroegen € 14.

- Van de door medewerkers aangeschafte BRESS sportkaarten werd 50% vergoed. De kosten hiervan bedroegen € 2.
- Van het stimuleren van het gebruik van de fiets door de kosten van de fietsenstalling bij station Breda te vergoeden is door 20 medewerkers gebruikgemaakt. De kosten bedroegen € 1.

Het overschot van € 75 dat resteert, zal worden toegevoegd aan het budget van 2017.

5.3 Informatiemanagement en ICT

De risicoprofielen die voor alle organisatieonderdelen in 2015 zijn opgesteld, zijn de aanleiding geweest voor een audit op de gehele ICT-functie binnen de instelling. De conclusie was dat de ICT-infrastructuur en de kostenbeheersing op orde zijn, maar dat er verbeterpunten liggen op het terrein van de communicatie en de samenwerking binnen de organisatie. Op een drietal actuele thema's, te weten N@tschool als digitale leeromgeving, eigenaarschap van applicaties en functioneel beheer en information overload, is een andere aanpak en werkwijze toegepast. Dit heeft er inmiddels in geresulteerd dat bij herijking van de risicoprofielen de ICT-functie niet meer wordt gezien als risico.

In het verslagjaar zijn tal van projecten gestart en/of afgerond (zie ook paragraaf 2.2 en 3.5). Voorbeelden zijn myNHTVapp waarin roosters, studieresultaten en nieuws voor studenten beschikbaar worden gesteld, een nieuw medewerkersportal, projecten ter ondersteuning van de studentenadministratie en verbetering van de ICT infrastructuur.

5.4 Huisvesting en facilitaire zaken

NHTV Campus

De campusontwikkeling was in het verslagjaar gericht op de laatste voorbereidingen in de richting van de realisatie. Zo is het definitief ontwerp afgerond evenals de financiering van het gehele project. Ook de aanbesteding voor de verbouw van het klooster aan de Mgr. Hopmansstraat dat is aangekocht, is afgerond. De opdracht is gegund aan Mertens Bouwbedrijf uit Weert. De aanbesteding voor de overige gebouwen op het campusterrein wordt in het eerste kwartaal van 2017 afgerond, evenals de aanbesteding voor het landschap. Inmiddels is aan Ontwerpbureau B&W de opdracht verstrekt voor het belevingsplan en de inrichting van de gebouwen en de campusomgeving. Er is een lijst opgesteld met aanvullende opties die wel gewenst zijn, maar niet zijn opgenomen in het standaard ontwerp. Na afronding van alle aanbestedingen zal begin 2017 over deze opties worden beslist. In 2019 wordt de campus opgeleverd, waarmee NHTV zal beschikken over 30.948 m² (ten opzichte van 37.993 m² in de huidige situatie).

Naar aanleiding van vragen over de duurzaamheid van alle plannen is een toetsing duurzaamheid voor bestaande gebouwen, BREEAM in use, uitgevoerd waarbij is nagegaan of er in het ontwerp nog verbeteringen ten aanzien van de duurzaamheid mogelijk zijn. Naar aanleiding van deze toetsing heeft optimalisatie van het ontwerp plaatsgevonden.

In 2016 is ook de omgevingsvergunning afgegeven voor het gehele project. Dit heeft geleid tot vier bezwaarschriften uit de omgeving met betrekking tot de afwijking van de parkeernorm. De verwachting is dat hierover begin 2017 overeenstemming kan worden bereikt.

Medewerkers en studenten zijn in het gehele proces actief betrokken. Intern zijn roadshows georganiseerd om het definitief ontwerp te presenteren en toe te lichten. Studenten van de vierdejaarsminor change management doen onderzoek en voeren opdrachten uit rond het functioneren binnen de toekomstige campus. Voor de wijkbewoners is een informatiemarkt georganiseerd die een positief effect heeft gehad. In het gehele ontwerpproces is constructief samengewerkt met bestuur en ambtenaren van de gemeente Breda.

Campus en de organisatie

Het programma 'Campus niet stenen' heeft als opdracht processen, structuren, werkwijzen etc. als gevolg van de campusinrichting en de verhuizingen (opnieuw) in te richten en/of te veranderen in lijn met de doelstellingen van de toekomstige campus. Uitgangspunten zijn vastgelegd in de strategie, het visiedocument voor de campus en het masterplan campus. Het programma is begin 2016 gestart en zal lopen tot en met de fysieke realisatie van de campus. Naar verwachting is dat eind 2019.

Binnen het programma worden vier programmalijnen onderscheiden: werk en leeromgeving, community, campus en Breda (de uitstraling naar de buurt en de stad), en organisatie, service en support (dienstverleningsconcept). Het gehele programma omvat 18 projecten waarvan 10 projecten in het verslagjaar zijn gestart.

Huisvesting in 2016

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)	7.984 m ²	gehuurd van AlleeWonen en vanaf 25 juli 2016 gehuurd van Maas-Jacobs / NBU Projectontwikkeling B.V.
Claudius Prinsenlaan 12 (G-gebouw)	5.130 m ²	gehuurd van de Gemeente Breda
Mgr. Hopmansstraat 4	229 m ²	gehuurd van congregatie Alles voor Allen
Leerfabriek KVL Almijstraat 14, Oisterwijk	32 m ²	gehuurd van Stichting Midpoint House of Leisure
Totaal	37.993 m ²	

Veiligheid

Tijdens het verslagjaar hebben zich geen incidenten voorgedaan als gevolg van mogelijk onveilige situaties in de werkomgeving. Er heeft één ontruiming plaatsgevonden op bevel van de brandweer, vanwege brand in een bedrijfshal naast de locatie Archimedesstraat 17.

Duurzaamheid

Tijdens het verslagjaar zijn er in het gebouw Sibeliusslaan en het gebouw Archimedesstraat door de Omgevingsdienst Midden en West-Brabant controles uitgevoerd naar de voldoening aan de voorschriften van het Activiteitenbesluit Milieubeheer. In het gebouw aan de Sibeliusslaan werden geen overtredingen geconstateerd. Omdat het gebouw aan de Archimedesstraat 17 op de nominatie staat om gesloopt te worden, is er in dat gebouw geen complete integrale milieu- en energie-controle met bezoek aan de locatie uitgevoerd, maar is het in casu administratief afgehandeld. Ook hier werden geen overtredingen geconstateerd.

Tijdens het verslagjaar is er (gecorrigeerd naar de graaddagen) een geringe afname in het totale energieverbruik gerealiseerd. In afwachting van de campusontwikkeling wordt er weinig geïnvesteerd in gebouwgebonden energiebesparende maatregelen.

ServiceDesk Award 2016

Op 10 november is de NHTV Servicedesk benoemd tot Beste Servicedesk van Nederland. Er werd een juryprijs en een publieksprijs uitgereikt, de NHTV Servicedesk wist beide prijzen in de wacht te slepen.

6. Financiën

6.1 Financieel beleid

Het financieel beleid is 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. Het financieel beleid heeft als uitgangspunt het strategisch plan "Strategie 2013-2017 Knowledge@work". Vanaf 2016 is een aantal van de OCW prestatieafspraken doorgezet als interne prestatieafspraken.

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

6.2 Resultaat 2016

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2016	Begroting 2016	Afwijking		Realisatie 2016	Realisatie 2015	Afwijking	
	€	€	€	%	€	€	€	%
Rijksbijdragen OCW	45.417	44.338	1.079	2%	45.417	45.558	141-	0%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.971	3.758	1.787-	-48%	1.971	1.863	108	6%
College-, cursus-, les- en examengelden	15.133	14.704	429	3%	15.133	14.829	304	2%
Baten werk in opdracht van derden	1.455	1.620	165-	-10%	1.455	1.554	99-	-6%
Overige baten	3.514	3.793	279-	-7%	3.514	3.316	198	6%
Totaal baten	67.491	68.213	722-	-1%	67.491	67.121	370	1%
Personeelslasten	51.337	51.554	217-	0%	51.337	48.316	3.021	6%
Afschrijvingen	2.816	3.039	223-	-7%	2.816	2.876	60-	-2%
Huisvestingslasten	3.725	3.942	218-	-6%	3.725	4.007	283-	-7%
Overige instellingslasten	10.777	10.270	507	5%	10.777	11.347	570-	-5%
Totaal lasten	68.655	68.805	151-	0%	68.655	66.546	2.108	3%
Saldo baten en lasten	1.164-	592-	571-	96%	1.164-	575	1.739-	-302%
Financiële baten en lasten	41-	147	188-	-128%	41-	58	99-	-171%
Resultaat	1.205-	445-	759-	171%	1.205-	633	1.837-	-290%
Resultaat deelneming	31-			0%	31-	-	31-	0%
Resultaat voor bestemming	1.236-	445-	650	-146%	1.236-	633	1.868-	-295%

In de begroting 2016 is uitgegaan van een negatief resultaat van € 445. Dit negatieve resultaat bestaat uit een negatieve begroting van stichting NHTV van € 500 en een positief saldo van € 55 voor dochteronderneming NHTV Business B.V. De begroting 2016 van stichting NHTV is € 500 negatief vanwege de toegezegde investering in onderwijskwaliteit, onderwijsgebonden onderzoek en (moderne) infrastructuur, welke aansluiting vindt bij de strategische agenda OCW. In de begroting 2016 is € 500 uitgetrokken vanwege de inzet van middelen op het snijvlak van onderzoek/onderwijs en het bedrijfsleven en om de realisatie van het gewenste onderzoeksprofiel te versnellen. In 2016 zijn deze middelen uiteindelijk niet ingezet, omdat de businesscases voor ontwikkeling van de onderzoekszwaartepunten nog niet gereed waren. Deze middelen zijn opnieuw opgenomen in de begroting 2017.

Het negatieve resultaat in 2016 ad € 1.236 vloeit voort uit lagere overige overheidsbijdragen en -subsidies en hogere overige instellingslasten ten opzichte van de begroting, bij nagenoeg gelijkblijvende personele lasten ten opzichte van de begroting en ondanks de hogere rijksbijdragen.

De opbrengsten uit tweede en derde geldstroomactiviteiten van alle academies samen is € 1.952 lager dan begroot (€ 1.787 lagere overige overheidsbijdragen en -subsidies en € 165 lagere baten werk in opdracht van derden). Ten slotte zijn meer middelen geïnvesteerd in (het aannemen van) personeel voor het primaire proces als onderdeel van de kwaliteitsimpuls.

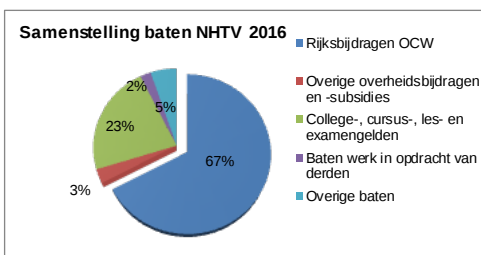
De financiering voor de campusontwikkeling is in 2016 afgesloten middels schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën en bij de BNG, in totaal voor € 32.380. De leningen worden aangewend in verschillende termijnen in de periode van mei 2017 tot en met januari 2019.

Toelichting baten en lasten

Baten

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

Baten (x € 1.000)	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Afwijking €	%
Rijksbijdragen OCW	45.417	44.338	1.079	2%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.971	3.758	1.787-	-48%
College-, cursus-, les- en examengelden	15.133	14.704	429	3%
Baten werk in opdracht van derden	1.455	1.620	165-	-10%
Overige baten	3.514	3.793	279-	-7%
Totaal baten	67.491	68.213	722-	-1%



Circa 93% van de baten bestaan uit Rijksbijdrage OCW, overige overheidsbijdragen en overheidssubsidies en collegegelden. De overige 7% vloeit voort uit tweede en derde geldstroomactiviteiten en overige opbrengsten.

De stijging in de post rijksbijdragen OCW ten opzichte van de begroting 2016 is te verklaren door een toename in de normatieve rijksbijdrage vanwege een positieve bijstelling van de bekostigingstarieven per student. De hogere bekostigingstarieven zijn te verklaren door de prijs- en looncompensatie. Tevens is in de post rijksbijdragen OCW opgenomen de ontvangen prestatiebekostiging van € 1.000 voor het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH). In lijn met wet- en regelgeving is het volledige ontvangen bedrag in de baten verantwoord. Van het bedrag van € 1.000 is € 285 toegezegd voor afwikkeling in 2017 of later. Het toegezegde bedrag is toegevoegd aan de verplichting die per jaareinde bestaat uit hoofde van CELTH jegens derden. Deze verplichting heeft betrekking op door te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2017 of volgende jaren zullen worden afgewikkeld.

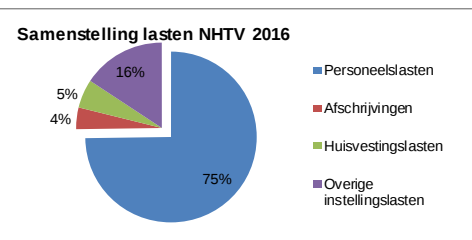
Een daling van € 1.787 in de overige overheidsbijdragen en -subsidies ten opzichte van de begroting 2016 is gelegen in een lagere realisatie van opbrengsten uit tweede en derde geldstroomactiviteiten dan begroot. Twee van de vijf academies hebben nagenoeg hun begrote doelstelling behaald (95%) aan opbrengsten uit de tweede en derde geldstroom; de overige drie academies zitten samen op 57% van hun oorspronkelijke begroting. De gewenste groei ten opzichte van 2015 is niet bereikt, zoals blijkt uit de tabel op de vorige pagina.

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt hoger dan de begroting 2016. De in 2013 ingezette stijging, inherent aan het aantal ingeschreven studenten in de van toepassing zijnde collegejaren, loopt in 2016 door. In tegenstelling tot de strategische doelstelling van een ondernemende en business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling laten de baten werk in opdracht van derden in 2016 een daling zien van € 165 ten opzichte van het budget (€ 1.620). Deze daling wordt veroorzaakt door een teruglopend slagingspercentage op opdrachten voor derden.

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 2016 €	Begroting 2016 €	Afwijking €	%
Personeelslasten	51.337	51.554	217-	0%
Afschrijvingen	2.816	3.039	223-	-7%
Huisvestingslasten	3.725	3.942	218-	-6%
Overige instellingslasten	10.777	10.270	507	5%
Totaal lasten	68.655	68.805	151-	0%



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

De totale lasten 2016 zijn € 151 lager dan begroot en € 2.108 hoger dan voorgaand jaar. De totale personele lasten zijn 0,04% lager dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 217 ten opzichte van de begroting. Ten opzichte van 2015 zijn de personele lasten gestegen met € 3.021 (+ 6%) wat in lijn ligt met het doel om in 2016 meer middelen in te zetten voor extra personeel in het primaire proces als onderdeel van de kwaliteitsimpuls.

In de begroting 2016 is een gemiddelde personele last (GPL) opgenomen van € 76, terwijl de gerealiseerde GPL in 2016 € 73 bedraagt door enerzijds een lagere relatieve salarispositie (97% begroot versus 95% gerealiseerd) en anderzijds door een hogere instroom in lagere schalen (schaal 1 t/m 9). Ondanks dat de gemiddelde formatie hoger is dan begroot (629 fte gerealiseerd en 615 fte begroot) zijn de totale loonkosten per saldo € 217 lager.

Van de totale inhuur derden en surveillanten ad € 4.088 is € 999 (2015: € 1.742) ingehuurd voor het primaire proces waaronder surveillanten en vervanging van zieke medewerkers. Daarnaast is voor € 2.481 (2015: € 2.430) personeel ingehuurd voor bedrijfsvoering, tijdelijke ondersteuning op strategische projecten en voor tweede- en derdegeldstroomprojecten, waaronder € 697 voor uitzendkrachten.

De afschrijvingen 2016 bedragen € 2.816 en liggen daarmee lager dan begroot. De huisvestingslasten laten een onderschrijding zien ten opzichte van de begroting met € 223.

De overige instellingslasten zijn € 507 hoger dan begroot, wat voor € 289 wordt veroorzaakt door hogere lasten voor administratie en beheer. Deze stijging heeft betrekking op advieskosten voor campusgerelateerde projecten. Daarnaast zijn de lasten van studentvoorzieningen toegenomen. Onder studentvoorzieningen zijn de lasten opgenomen samenhangend met de voorzieningen voor studenten, zoals de examenorganisatie en verstrekte studiebeurzen. Deze lasten zijn € 192 hoger dan begroot, wat voornamelijk wordt veroorzaakt door een toename in het verstrekte aantal studiebeurzen. De toename in het aantal verstrekte studiebeurzen leidt eveneens tot een hogere opbrengst door subsidies.

In de begroting 2016 is uitgegaan van een saldo aan financiële baten en lasten van € 147 positief. Het daadwerkelijke saldo aan financiële baten en lasten in 2016 bedraagt € 41 negatief en vertoont daarmee een afwijking van € 188 ten opzichte van de begroting. Deze afwijking is ontstaan door de lagere renteopbrengsten. Doordat NHTV een lening middels schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën heeft afgesloten dienen alle saldi gestald te worden bij het ministerie van Financiën. Op deze rekeningen wordt geen rentevergoeding verstrekt. De rentelasten zijn € 48 hoger dan begroot, dit wordt onder andere veroorzaakt door de betaalde afsluitprovisie van € 23 voor de BNG leningen ten behoeve van de campus financiering.

6.3 Ontwikkeling van de balans

Activa

Balans (x € 1.000)	31-12-2016 €	31-12-2015 €	Mutatie € %	
Activa				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	6	15	9-	0%
Materiële vaste activa	18.224	18.793	569-	-3%
Financiële vaste activa	171	184	13-	-7%
	18.400	18.992	592-	-3%
Viottende activa				
Voorraden	-	2	2-	-100%
Vorderingen	7.970	7.648	322	4%
Liquide middelen	26.337	26.896	559-	-2%
	34.307	34.546	239-	-1%
	52.706	53.538	831-	-4%

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2015 afgenomen met € 569, bestaande uit een afname van de boekwaarde gebouwen met € 1.480, een afname van de boekwaarde inventaris en apparatuur met € 1.328 en € 2.240 investeringen, waarvan € 1.524 voor de campusontwikkeling. Uit onderstaande opstelling blijkt dat de vaste activa ultimo 2016 volledig gedekt worden met eigen vermogen.

Balansverhoudingen (x € 1.000)	31-12-2016 €	31-12-2015 €
Immateriële vaste actia	5,6	15
Materiële vaste activa	18.224	18.793
Financiële vaste activa	171	184
	18.400	18.992
<u>Gefinancierd met:</u>		
Langlopende schulden	-	25
Eigen vermogen	27.814	29.050
	27.814	29.075
	9.414-	10.083-

De liquide middelen zijn met € 559 afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is het saldo van het negatieve resultaat 2016 en de mutatie in het werkkapitaal, zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht. NHTV maakt vanaf medio 2016 gebruik van schatkistbankieren, derhalve staan alle liquide middelen op rekeningen bij het ministerie van Financiën, deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV.

Passiva

Balans (x € 1.000)	31-12-2016 €	31-12-2015 €	Mutatie € %	
Passiva				
Eigen vermogen	27.814	29.050	1.236-	-4%
Voorzieningen	4.286	4.577	291-	-6%
Langlopende schulden	-	25	25-	-100%
Kortlopende schulden	20.606	19.886	720	4%
	52.706	53.538	832-	-2%

De afname in het eigen vermogen is gelijk aan het negatieve resultaat van 2016. De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 720 ten opzichte van vorig jaar, welke hoofdzakelijk is toe te wijzen aan de stijging in de vooruitontvangen collegegelden met € 475 als gevolg van hogere collegegeldtarieven en de reservering vakantiedagen die € 213 hoger is dan vorig jaar.

Resultaatbestemming

Het resultaat 2016 van € 1.236 negatief is allereerst ten laste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 1.608 te bestemmen in bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2016 een eigen vermogen van € 27.814 (2015: € 29.050). Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Een nadere toelichting op de te onderscheiden elementen van het eigen vermogen is opgenomen in de 'toelichting op de balans per 31 december 2016'.

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

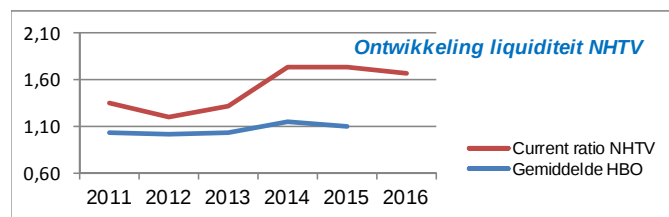
	Saldo 31-12-2015 €	Bestemming resultaat 2016 €	Overige mutaties 2016 €	Saldo 31-12-2016 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.110	372		15.482
	15.110	372	-	15.482
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	378	901-		523-
Nieuwbouw/renovatie	10.989	250-		10.739
Bekostiging	751	-		751
Onderzoek en kennisinnovatie	332	-		332
Profileringsfonds	295	57-		238
Organisatieverandering	149	-		149
Implementatie strategie	781	300-		481
Bevordering rendement en studiesucces	165	-		165
Jublieum 50 jaar	100	100-		-
	13.940	1.608-	-	12.332
Totaal eigen vermogen	29.050	1.236-	-	27.814

6.4 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2011 tot en met 2016. Om de kengetallen te kunnen benchmarken met de HBO sector is gebruikgemaakt van de door DUO gepubliceerde jaarlijkse rapportage financiële kengetallen Hoger Beroepsonderwijs. De hierin opgenomen gemiddelde kengetallen zijn gebaseerd op de door de hogescholen aangeleverde cijfers. Tevens zijn de signaleringswaarden per kengetal weergegeven zoals benoemd in het rapport Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen (Inspectie van het onderwijs) om inzicht te bieden in het financieel beheer ten opzichte van andere onderwijsinstellingen.

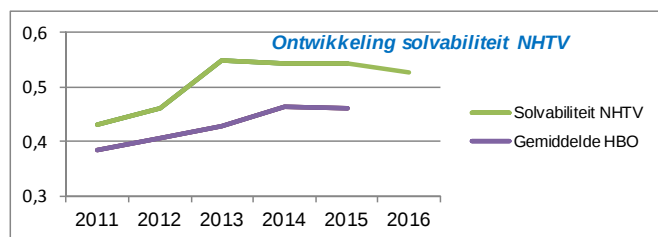
De jaarrekening 2016 levert het volgende beeld op:

Liquiditeit per 31 december							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Grens*
Current ratio NHTV	1,35	1,20	1,32	1,74	1,74	1,66	0,5-1,0



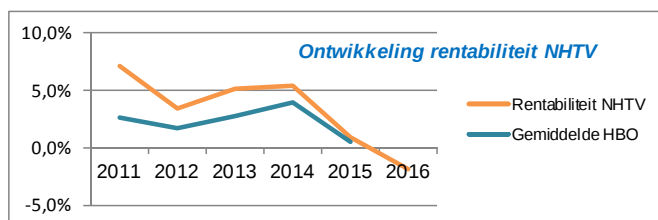
De liquiditeitspositie is uitgedrukt in de current ratio, zijnde de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De ratio geeft inzicht in het vermogen om op korte termijn aan kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van voorgaand jaar is een lichte daling zichtbaar in de liquiditeitsratio maar deze is ruim boven de signaleringsgrens van 0,50 zoals bepaald door de Inspectie van het onderwijs. Dit is conform de verwachting en in lijn met de begroting 2016 alsmede de meerjarenbegroting. Om de zelfstandige positie 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							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Grens*
Solvabiliteit NHTV	0,43	0,46	0,55	0,54	0,54	0,53	0,2-0,4



De solvabiliteit² wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Inherent aan het negatieve resultaat 2016 is het eigen vermogen gedaald van € 29.050 naar € 27.685. De solvabiliteit 2016 van 53% is iets lager dan in 2015. De solvabiliteit ligt 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 2016 ruimschoots voldaan. Er dient uitdrukkelijk opgemerkt te worden dat in de berekening van de solvabiliteit de ultimo boekjaar aanwezige (huisvesting)bestemmingsreserves zijn meegerekend. In de meerjarenbegroting daalt de solvabiliteitsratio in 2019 naar circa 31,6% gelet op de investeringen en de aangetrokken leningen.

Rentabiliteit per 31 december							
jaar	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Grens*
Rentabiliteit NHTV	7,1%	3,4%	5,1%	5,5%	0,9%	-1,8%	0,02-0,05



De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat uit te drukken in een percentage van de totale baten (inclusief rentebaten). In 2016 laat de rentabiliteit een daling zien ten opzichte van voorgaande jaren. Sinds 2010 is jaarlijks een positief resultaat begroot om voor te sorteren op toekomstige hogere huisvestingslasten na realisatie van de NHTV Campus. Eén van de oorzaken voor de daling van de rentabiliteit vanaf 2015 betreft het feit dat in 2015 de eerste uitgaven zijn gedaan voor de ontwikkeling van de campus. Daarbij is voor het eerst sinds 2010 geen positief resultaat begroot. Daarnaast zijn in 2015 en 2016 meer investeringen gedaan ten behoeve van een kwaliteitsimpuls vooruitlopend op de opbrengsten van de Wet Studievoorschot vanaf 2018. In de meerjarenbegroting zijn de financiële consequenties van de te verwachten interne en externe ontwikkelingen doorvertaald. Hierbij wordt de ontwikkeling van deze kengetallen nauwlettend bewaakt.

² De Inspectie van het onderwijs hanteert solvabiliteit II. Dit is de verhouding tussen eigen vermogen plus voorzieningen en totaal vermogen.

Huisvestingsratio	2016 €	Begroting 2016 €
Huisvestingslasten	3.725	3.942
Afschrijvingen	1.480	1.479
Totale huisvestingslasten	5.205	5.421
Totaal lasten	68.655	68.805
Huisvestingsratio	7,6%	7,9%

De huisvestingsratio wordt berekend op geconsolideerd niveau van Stichting NHTV en moet onder de signaleringswaarde van 15% blijven, zoals is bepaald door de Inspectie van het onderwijs. Uit bijgevoegde tabel blijkt dat hieraan ruim wordt voldaan: over 2016 bedroeg de huisvestingsratio 7,6% (versus 7,9% begroot). Met de komst van de campus zal deze naar verwachting stijgen naar 11% wat nog altijd ruim onder de signaleringswaarde van 15% ligt.

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

Het weerstandvermogen heeft betrekking op de mate waarin het eigen vermogen van de instelling de eventuele risico's kan opvangen. De Inspectie van het onderwijs heeft de signaleringswaarde bepaald op 0,05. Het weerstand vermogen ligt aanzienlijk hoger dan de signaleringswaarde.

In paragraaf 4.4 wordt eveneens verwezen naar het weerstandvermogen van NHTV, hieraan ligt een andere berekeningswijze ten grondslag dan bovengenoemde weergave.

6.5 Investeringsbeleid

In het licht van de huisvestingsplannen is terughoudend beleid gevoerd ten aanzien van investeringen. Het investeringsbeleid kenmerkt zich door onderscheid in vervangingsinvesteringen en beleidsrijke investeringen, zoals opgenomen in de begroting. In 2016 betreffen de belangrijke beleidsrijke investeringen de aanpassingen aan de inventaris van het N-gebouw aan de 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 voor investeringen dat organisatie-breed wordt gedragen.

In 2016 is conform voorgaande jaren een analyse uitgevoerd op de aan te besteden diensten, aan de hand waarvan de aanbestedingskalender is geüpdatet. Bij het opstellen van deze planning is rekening gehouden met de wettelijke verplichtingen en aanbestedingsgrenzen evenals met de haalbaarheid om aanbestedingstrajecten binnen de organisatie te realiseren.

6.6 Toekomstige huisvesting

NHTV gaat een optimale, kwalitatief hoogwaardige, efficiënte en actuele leer- en werkomgeving ontwikkelen in de vorm van een campus op locatie Mgr. Hopmansstraat in Breda (zie 5.4).

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

6.7 Treasurybeleid

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

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

Schatkistbankieren

In augustus 2016 is een lening aangegaan bij het ministerie van Financiën middels schatkistbankieren. Het Rijk kent geen rating, maar biedt gunstige voorwaarden zonder risico's. Aan het gebruik van schatkistbankieren is een aantal eisen verbonden, waaronder het verplicht stellen van alle publieke liquide middelen bij het Rijk. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV.

Hypothecaire lening BNG

Per 31 augustus 2016 is een viertal leningen aangegaan bij de Bank Nederlandse Gemeenten (hierna: BNG) ten behoeve van de financiering van de campus. BNG kent een AA+ rating volgens Standard and Poor's en een AAA rating volgens Moody's. De financiering bij BNG bedraagt € 22.700, welke gefaseerd van 2017 tot en met 2019 wordt opgenomen.

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2016 met € 599 afgenomen. Deze daling wordt met name veroorzaakt door het negatieve resultaat 2016 van € 1.236 in combinatie met de daling van het saldo aan voorzieningen met € 139. Daarnaast zijn de afschrijvingen hoger dan de investeringen met € 569. In 2016 zijn de saldi op bestaande spaarrekeningen overgezet naar schatkistbankieren als gevolg van de voorwaarde van de lening bij het ministerie van Financiën.

Liquide middelen	Saldo 31-12-2016	Saldo 31-12-2015	Rente %
Kasmiddelen	10	8	
Rekening courant ING	386	5.905	-
Schatkistbankieren	25.941	-	-
ING extra bonus	-	1.027	-
ING top bonus	-	2.530	-
Rabo spaarrekening	-	2.390	-
ABN Amro ondernemers royaal	-	15.036	-
	26.337	26.896	

6.8 Helderheid

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

Thema 1: Uitbesteding

NHTV heeft sinds 2009 een erkende joint degree met Wageningen UR voor de wo-bacheloropleiding Bachelor of Science Tourism. Hierbij is sprake van gezamenlijke inzet van personeel en verantwoordelijkheid.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

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

- > in het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen worden verkorte trajecten aangeboden voor diverse groepen vwo'ers en mbo'ers.
- > individuele studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel, omdat de bijbehorende competenties al eerder zijn behaald. Deze vrijstellingen worden toegekend door de examencommissie van de desbetreffende opleiding.
- > studenten die gestudeerd hebben aan een buitenlandse (partner)onderwijsinstelling krijgen onder voorwaarden de kans om in één jaar een diploma 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 sprake is van een uitwisselingssituatie (double degree studenten, cursisten).

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Studenten die voldoen aan de voorwaarden voor inschrijving als student worden als zodanig doorgegeven aan het ministerie van OCW. Buitenlandse studenten komen alleen voor bekostiging in aanmerking als zij voldoen aan alle gestelde voorwaarden voor bekostiging, gelijk aan die voor Nederlandse studenten. Daarnaast zijn er uitwisselingsstudenten en studenten die slechts een deel van de opleiding bij NHTV volgen, zij worden behandeld als cursist en blijven volledig buiten de bekostiging.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door studenten

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

Thema 6: Studenten volgen modules

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

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

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

Thema 8: Maatwerktrajecten

NHTV kent geen maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

NHTV kent geen kunstonderwijs.

6.9 Begroting 2017

De begroting 2017 is beleidsrijk vormgegeven met als kader het strategisch plan “Strategie 2013-2017 Knowledge@work”. 2017 is het laatste jaar van de huidige strategische periode, waardoor op een aantal onderdelen extra aandacht wordt gevestigd ter realisering van de strategie. Dit gebeurt ook in de opmaat naar een nieuw strategisch plan en de daaraan ten grondslag liggende Positioneringsnota. De geconsolideerde begroting 2017 is als volgt samen te vatten:

Staat van baten en lasten	Begroting 2017	Begroting 2016
(x € 1.000)	€	€
Rijksbijdragen OCW	45.718	44.338
Opbrengst 2e/3e geldstroom	6.800	5.378
College-, cursus-, les en examengelden	15.774	14.704
Overige baten	1.078	3.793
Totaal baten	69.369	68.213
Personeelslasten	55.224	51.554
Afschrijvingen	3.121	3.039
Huisvestingslasten	3.725	3.942
Overige lasten	7.922	10.270
Totaal lasten	69.992	68.805
Saldo baten en lasten	623-	592-
Financiële baten en lasten	90-	147
Resultaat voor bestemming	713-	445-
Bestemmingsreserve bekostiging	500-	500-
Bestemmingsreserve academies	150-	-
Resultaat na bestemming	63-	55

NHTV heeft in lijn met voorgaande jaren interne prestatieafspraken opgesteld met blijvende aandacht voor de verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en het bevorderen van het rendement. De combinatie van kwaliteit en rendement zijn factoren om zonder groei van het aantal studenten succesvol te blijven. Vooruitlopend op de Wet Studievoorschot is een negatieve begroting voor 2017 opgesteld, zodat zichtbaar vanuit de reserves een extra investering plaatsvindt in onderwijs en onderzoek.

Voor de profilering als een business-georiënteerde hogeronderwijsinstelling zijn opbrengsten in tweede en derdegeldstroomactiviteiten van belang. In 2017 wordt een totale opbrengst tweede en derdegeldstroom (inclusief prognose vanuit NHTV Business B.V.) begroot van € 6,8 miljoen (2016: € 6,6 miljoen), waarvan € 5,9 miljoen door de academies is geprognostiseerd (in 2016: € 5,2 miljoen). Het personeelsbestand voor de tweede en derdegeldstroom wordt flexibel gehouden, zodat bijgestuurd kan worden wanneer de realisatie achterblijft op de begroting. Tevens nemen de academies de tweede en derdegeldstroomactiviteiten op in hun risicoanalyse, die onderdeel is van de periodieke bespreking tussen het management van de academies en het College van Bestuur.

In 2017 zijn professionalisering en duurzame inzetbaarheid speerpunten voor het human resources beleid. Tevens staat organisatieontwikkeling op de agenda, waar management development, strategische personeelsplanning (met als belangrijkste speerpunten: de Academie voor toerisme, de Mediatheek en de dienst Huisvesting, Facilitair en Planning) en voorsorteren op de campus onderdelen van zijn. Hiervoor laat de formatie een (tijdelijke) uitbreiding zien. In de begroting 2017 zijn de personele lasten bepaald met een GPL van € 79. In totaal is 620 fte begroot. Hierbij wordt opgemerkt dat de GPL hoger ligt dan de gerealiseerde GPL van € 73 in 2016. In 2017 verwachten we een hogere instroom in de hogere schalen (vanaf schaal 10) wat zal zorgen voor een toename in de GPL. Het gemiddelde aantal fte ligt in de begroting 2017 desondanks lager dan het gemiddelde fte van 629 in 2016, o.a. door het voornemen om overhead te reduceren.

In de begroting zijn de strategische beleidskeuzes vormgegeven. Middels verschillende projecten worden de strategische doelstellingen gerealiseerd. Hiervoor is € 5,2 miljoen beschikbaar gesteld, waarvan € 500.000 uit de reserves wordt onttrokken. Om een toppositie te behouden wordt in 2017 veel in onderwijs geïnvesteerd. Onder andere wordt aan de ontwikkeling van vijf masterprogramma's gewerkt met het doel om voor drie masters in 2017 de NVAO-accreditatie te behalen. Daarnaast wordt gewerkt aan het verbeteren van de NSE scores en E-learning. Ook worden middelen ingezet voor de verdere implementatie van de onderwijsvisie zoals rond honours en minoren. De verdere explicitering van selectiecriteria en -vormen moet ook gaan bijdragen aan de verbetering van het rendement. Om de strategische doelstellingen voor onderzoek en kennisvalorisatie te realiseren worden middelen toegekend ter uitwerking/start van de onderzoeksthema's. Deze thema's worden verder ontwikkeld middels businesscases waaraan alle academies meewerken. Zo wordt het gewenste onderzoeksprofiel gerealiseerd. Ook op het vlak van bedrijfsvoering wordt gestreefd naar een duurzame en efficiënte bedrijfsvoering, waarbij dienstverlening voorop staat. In 2017 wordt onder andere gewerkt aan de optimalisering van het instroomproces, digitalisering, projectmanagement en een gecoördineerde inkoop.

6.10 Toekomstparagraaf

In de toekomstparagraaf rapporteert het College van Bestuur over het voorgenomen financiële beleid en de verwachte resultaten over de vijf jaren volgend op het verslagjaar. De meerjarenbegroting 2016-2028 vormt hiervoor een belangrijke basis. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de genoemde thema's.

Planning & Control

Ook in 2016 is driemaal per jaar op basis van het managementcontract inhoudelijk gerapporteerd door de academiedirecteuren en diensthoofden, waarna het College van Bestuur de stand van zaken heeft besproken met de academiedirecteur of diensthoofd. In het managementcontract worden de inhoudelijke en financiële afspraken, evenals de consequenties van de (interne) prestatieafspraken per academie en dienst vastgelegd. Tussen de viermaandelijke rapportages op basis van het managementcontract, worden de tweemaandelijke cijfers per academie of dienst besproken aan de hand van de beschikbare managementinformatie (bestaande uit financiële informatie, studenteninformatie, personele informatie en project- en activiteiteninformatie). Bij deze analyse wordt telkens een vergelijking gemaakt tussen budget en realisatie per periode en in hoeverre de academie of dienst de begroting voor het gehele jaar denkt te realiseren. Op deze manier wordt getracht eerder inzicht te verkrijgen in de performance van een academie of dienst om, waar nodig, tijdig te kunnen bijsturen.

Risicomanagement

Een ander onderdeel van het managementcontract betreft risicomanagement. Hierin zijn de belangrijkste operationele en financiële risico's per academie of dienst vastgelegd, evenals de instellingsbrede risico's. Minimaal drie keer per jaar worden deze risico's besproken met het College van Bestuur en eventuele maatregelen worden benoemd. Dit is verplicht vanuit wet- en regelgeving (om zicht te hebben op de risico's die een onderwijsinstelling loopt). Bovendien is het noodzakelijk in verband met (de externe financiering ten behoeve van) de campusontwikkeling.

In 2016 is voortgeborduurd op de risico-inventarisatie die eind 2015 heeft plaatsgevonden. De inventarisatie is vervolgens gedeeld en besproken met alle academies en diensten. Een nadere toelichting is opgenomen in hoofdstuk 4.4.

Financieel besturingsmodel

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

Daarom wordt gebruikgemaakt van een dynamisch financieel besturingsmodel. Doelstelling daarbij is te werken met een zo actueel mogelijke meerjarenbegroting uitgaande van het meest waarschijnlijke scenario. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is gebruikgemaakt van dit financieel besturingsmodel.

Meerjarenbegroting

In december 2016 is de meerjarenbegroting geactualiseerd voor de periode 2017-2027. Een periode waarin, naast de uitvoering van het strategisch plan, de ontwikkeling van de campus en de extra investeringen in het kader van de Wet Studievoorschot centraal staan. In 2016 is het definitieve ontwerp voor de campus opgeleverd en is de financiering afgesloten; deze gegevens zijn verwerkt in de meerjarenbegroting. De verwachte middelen die vrijkomen op basis van de invoering van de Wet Studievoorschot worden ingezet om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op hoog niveau te houden en uitvoering te geven aan de in het strategisch plan geformuleerde activiteiten.

Continuïteitsparagraaf

De voorgaande jaren heeft NHTV positieve exploitatieresultaten laten zien. Hierdoor zijn verschillende bestemmingsreserves gevormd om de effecten van de Wet Studievoorschot op te kunnen vangen, te investeren in de profilering als kennis- en onderzoekscentrum, en om te investeren in de kwaliteit van onderwijs en de kwaliteit en kwantiteit van werknemers. De doelen van deze en de andere bestemmingsreserves zijn toegelicht in de jaarrekening bij de toelichting van het eigen vermogen.

Wet Studievoorschot

De Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 'De waarde(n) van weten' geeft aan hoe het ministerie voornemens is de middelen die vrijkomen op basis van de invoering van de Wet Studievoorschot te investeren. De middelen komen geleidelijk beschikbaar tussen 2018 en 2030. Tevens is 'afgesproken' dat het hoger onderwijs in 2015, 2016 en 2017 zelf € 200 miljoen investeert. Het gaat hierbij om het aanstellen van meer docenten en lectoren, meer studiebegeleiding, meer contacturen en betere studentfaciliteiten.

Voor 2015, 2016 en 2017 geldt dat reeds middelen aan deze thema's zijn toegekend. Zo zijn verschillende strategische projecten in de begroting opgenomen voor de ontwikkeling van masters en de implementatie onderwijsvisie, waar de honours tracks, minoren, verbetering van het rendement, explicitering van de selectiecriteria en selectievormen onder vallen. Naast deze middelen trekt NHTV in haar begroting 2017 nog eens extra € 500.000 uit voor versterking van de onderzoekszwaartepunten.

In de meerjarenbegroting is vanaf 2018 de impact van de strategische agenda verwerkt. Hiervoor wordt de rijksbijdrage verhoogd, waarbij een voorzichtig uitgangspunt is gehanteerd en dus altijd minder is begroot dan berekend op basis van het huidige marktaandeel van NHTV.

Middelen wet studievoorschot * mln		2018	2019	2020	2021
Beschikbaar budget hbo		124,0	124,0	146,0	248,0
Rijksbijdrage voor integrale aanpak	90,0%	111,6	111,6	131,4	223,2
marktaandeel NHTV	1,7%	1,9	1,9	2,2	3,8
Begrote opbrengsten		1,8	1,8	2,0	3,5

Studenten

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

Ingeschreven studenten	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Hbo bachelor, incl. ad	7.459	7.228	7.232	7.037	6.941	6.811
Wo bachelor*	67	71	69	62	71	78
Hbo master	171	185	195	201	207	213
Wo master	11	15	21	27	30	33
Totaal ingeschreven studenten	7.708	7.499	7.517	7.327	7.249	7.135

De studentaantallen worden geprognosticeerd volgens studentenstroomgegevens. Realisatiecijfers instroom, uitval en studieduur (doorstroom) van de afgelopen jaren zijn hierbij gecombineerd met verwachtingen o.b.v. in- en externe beleidskeuzes, zoals een maximale instroom van 2000 studenten per jaar (gelet op de ambitie op langere termijn en in combinatie met de capaciteit van de campus). De inzet en investeringen op studiesucces resulteren, naar verwachting, in een lagere uitval in het eerste jaar (27% en dalend) en een snellere doorstroom richting diploma. Daarnaast is de verwachting dat de Wet Studievoorschot een positieve invloed zal hebben op de doorstroomcijfers.

Een snellere doorstroom zorgt voor een daling van het aantal 'langstudeerders'; studenten die langer dan de toegestane 3 (wo) of 4 (hbo) jaar studeren en waarvoor de instelling geen rijksbijdrage meer ontvangt. Het percentage bekostigde studenten zal hierdoor stijgen.

Er wordt uitgegaan van een gelijkblijvende of licht dalende instroom (in de hbo-bacheloropleidingen), voor de professionele master en de wo-bacheloropleidingen wordt wel uitgegaan van toenemende instroom. De instroom gecombineerd met een snellere doorstroom zou leiden tot een daling van de totale studentenpopulatie tot circa 7.100 in 2022/2023.

Formatie

Het uitgangspunt van de formatie in de meerjarenbegroting is de begrote formatie voor 2017. Op basis van de GPL van de begroting 2017 van € 79 wordt deze in de meerjarenbegroting opgenomen, waarbij deze wordt verhoogd met de verwachte stijging van de lonen, de sociale lasten en pensioenpremies. De middelen die beschikbaar komen uit hoofde van Wet Studievoorschot zullen worden aangewend voor de inzet van extra docenten waardoor de student/OP-ratio zal afnemen. De in 2016 gedane investeringen in extra lectoren, docenten en tweede en derde deegdstroomactiviteiten leiden al tot een lagere student/OP-ratio dan in 2015.

In 2018 zal de student/OP-ratio dalen naar 24,4 en een verdere daling zal inzetten als gevolg van de besteding van de toegenomen middelen voortvloeiend uit de Wet Studievoorschot.

In de meerjarenbegroting is uitgegaan van een reductie van de formatie overhead, waarbij deze tot en met 2019 rond de 33% zal liggen en, na de realisatie van de campus, vanaf 2020 rond 31%.

Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

Verwachte ontwikkeling formatie	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal FTE's						
P-OP	314,7	298,4	307,5	304,3	301,8	303,8
P-OBP, P-MT	124,2	110,8	113,9	112,7	111,7	112,8
Totaal primair proces	438,9	409,2	421,4	417,0	413,5	416,6
Personeel bedrijfsvoering (B-OBP)	199,8	196,4	195,5	193,2	171,1	172,8
Personeel management (M-MT)	13,6	14,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Totaal FTE's	652,3	619,6	631,8	625,2	599,5	604,4
Ratio's						
Student/OP-ratio (Totaal)	24,7	25,9	24,4	24,7	24,3	23,9
% Overhead (B-OBP+ M-MT)	32,9%	34,0%	33,3%	33,3%	31,0%	31,1%

Balans

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

Activa	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vaste activa	18.401	31.120	50.428	57.343	53.035	49.152
Voorraden	-	2	2	2	2	2
Vorderingen	7.970	7.775	7.775	7.775	7.775	7.775
Liquide middelen	26.337	25.422	22.846	20.225	22.110	20.184
Totaal activa	52.708	64.319	81.051	85.345	82.922	77.113
Passiva	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Eigen vermogen	27.814	27.593	27.545	27.004	27.155	27.395
Voorzieningen	4.286	5.525	5.925	5.760	5.960	5.185
Langlopende schulden	-	11.000	27.380	32.380	29.606	24.332
Kortlopende schulden	20.608	20.201	20.201	20.201	20.201	20.201
Totaal passiva	52.708	64.319	81.051	85.345	82.922	77.113

Uit de prognose van de balans blijkt de investering in de toekomstige campus in de jaren 2017, 2018 en 2019. Inherent aan deze investering is zichtbaar dat de langlopende schuld in genoemde periode toeneemt vanwege het aangaan van hypothecaire leningen. Vanaf 2020 dalen de langlopende schulden doordat jaarlijks wordt afgelost op de hypothecaire leningen.

Baten en lasten

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

Baten	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Normatieve Rijksbijdragen	45.417	45.718	47.521	47.604	47.581	48.454
Overige rijksbijdragen	1.971	3.198	3.230	3.262	3.295	3.328
Collegegelden	15.133	15.774	15.105	15.067	14.785	14.783
Baten werk i.o.v. derden	1.455	3.602	2.226	2.238	2.251	2.263
Overige Baten	3.514	1.078	2.165	2.274	2.450	2.427
Subtotaal baten	67.491	69.369	70.247	70.446	70.361	71.255
Lasten	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personele lasten	51.337	55.224	55.536	55.902	54.650	55.884
Afschrijvingslasten	2.816	3.121	2.709	3.290	5.153	4.727
Huisvestingslasten	3.725	3.725	4.216	3.968	2.580	2.616
Overige lasten	10.777	7.922	7.413	7.413	7.413	7.413
Subtotaal lasten	68.655	69.992	69.874	70.572	69.796	70.640
<i>Saldo baten / lasten</i>	<i>-1.164</i>	<i>-623</i>	<i>373</i>	<i>-126</i>	<i>566</i>	<i>616</i>
Financiering	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Financiële baten		25	-	-	-	-
Financiële lasten	-41	115	361	430	430	390
Subtotaal financiering	-41	90	361	430	430	390
<i>Resultaat na financiering</i>	<i>-1.205</i>	<i>-713</i>	<i>13</i>	<i>-556</i>	<i>135</i>	<i>226</i>
<i>Resultaat deelneming</i>	<i>-31</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
EXPLOITATIE RESULTAAT	-1.236	-713	13	-556	135	226

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

Ratio's

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

Ratio's	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Eigen vermogen	27.814	27.593	27.545	27.004	27.155	27.395
Totaal passiva	52.708	64.319	81.051	85.345	82.922	77.113
Solvabiliteit	52,8%	42,9%	34,0%	31,6%	32,7%	35,5%
Vlottende activa	34.307	33.197	30.621	28.000	29.885	27.959
Vlottende passiva	20.608	20.201	20.201	20.201	20.201	20.201
Liquiditeit (current ratio)	1,64	1,64	1,52	1,39	1,48	1,38
Exploitatieresultaat	-31	-713	13	-556	135	226
Totale baten	67.491	69.369	70.247	70.446	70.361	71.255
Rentabiliteit eigen vermogen	0,0%	-1,0%	0,0%	-0,8%	0,2%	0,3%
Huisvestingslasten	3.725	3.725	4.216	3.968	2.580	2.616
Afschrijvingen	1.480	1.272	1.142	3.641	3.641	3.609
Totale huisvestingslasten	5.205	4.997	5.358	7.609	6.221	6.225
Totaal lasten	68.655	69.992	69.874	70.572	69.796	70.640
Huisvestingsratio	7,6%	7,1%	7,7%	10,8%	8,9%	8,8%

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

Risico's

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

Ontwikkeling private activiteiten

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

Klankbordrol Raad van Toezicht

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

Jaarrekening 2016

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

7.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2016

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-16 €	31-12-15 €
Activa		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	6	15
Materiële vaste activa (2)	18.224	18.793
Financiële vaste activa (3)	171	184
	18.400	18.992
Vlottende activa		
Vorraden (4)	-	2
Vorderingen (5)	7.970	7.648
Liquide middelen (6)	26.337	26.896
	34.307	34.546
	52.706	53.538
	31-12-16 €	31-12-15 €
Passiva		
Eigen vermogen (7)	27.814	29.050
Voorzieningen (8)	4.286	4.577
Langlopende schulden (9)	-	25
Kortlopende schulden (10)	20.606	19.886
	52.706	53.538

7.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2016

(x € 1.000)

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW (11)	45.417	44.338	45.558
Overige overheidsbijdragen en -subsidies (12)	1.971	3.758	1.863
College-, cursus-, les- en examengelden (13)	15.133	14.704	14.829
Baten werk in opdracht van derden (14)	1.455	1.620	1.554
Overige baten (15)	3.514	3.792	3.316
Totaal baten	67.491	68.213	67.121
Lasten			
Personeelslasten (16)	51.337	51.554	48.316
Afschrijvingen (17)	2.816	3.039	2.876
Huisvestingslasten (18)	3.725	3.942	4.007
Overige lasten (19)	10.777	10.270	11.347
Totaal lasten	68.655	68.805	66.546
Saldo baten en lasten	1.164-	592-	575
Financiële baten en lasten (20)	41-	147	58
Resultaat	1.205-	445-	633
Resultaat deelnemingen	31-	-	-
Nettoresultaat	1.236-	445-	633

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de begroting 2016

In de begroting 2016 is uitgegaan van een negatief resultaat van € 445. Dit negatieve resultaat bestaat uit een negatieve begroting van stichting NHTV van € 500 en een positief saldo van € 55 voor dochteronderneming NHTV Business B.V.

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de jaarcijfers 2016

De bestemming van het resultaat 2016 is opgenomen in de toelichting op de balans onder de post eigen vermogen.

7.3 Kasstroomoverzicht over 2016

(x € 1.000)

	2016 €		2015 €
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat voor financiële baten en lasten		1.164-	575
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen (17)	2.816		2.876
Mutaties voorzieningen (8)	290-		1.210
		2.526	4.086
<i>Mutaties in vlottende middelen:</i>			
Voorraden (4)	2		1-
Vorderingen (5)	321-		558-
Kortlopende schulden (10)	722		371
		402	188-
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		1.765	4.473
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in financiële vaste activa (3)	-		80-
Investerings in materiële vaste activa (2)	2.243-		1.153-
Verstrekte lening deelneming	35-		
Aflossing financiële vaste activa (3)	20		20
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		2.258-	1.213-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaalde interest (20)	41-		58
Aflossing onder kortlopende schulden (10)	25-		25-
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		66-	33
Mutatie liquide middelen		559-	3.293

7.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Activiteiten

De activiteiten van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda bestaan uit het verzorgen van (internationaal) hoger onderwijs in Breda en het doen van onderzoek. NHTV profileert zich als zelfstandige hoger onderwijsinstelling en richt zich op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en op wetenschapsbeoefening in de specialistische domeinen Games & Media, Hotel, Facility, Logistiek, Built Environment, Toerisme & Leisure. NHTV biedt in 2016 in totaal tien hbo-bacheloropleidingen en een Ad-opleiding aan. NHTV biedt ook twee wo-bacheloropleidingen aan. Voor doorstromers en professionals biedt NHTV vier professionele masteropleidingen en één wo-masteropleiding, trainingen en cursussen aan. NHTV heeft in 2016 vier locaties in Breda, 7.741 studenten uit binnen- en buitenland en 652,8 fte medewerkers.

Stelselwijzigingen

In boekjaar 2016 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Consolidatie / verbonden partijen

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

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

De in de consolidatie begrepen instelling is NHTV Business 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. De huidige spin-offs van NHTV Business B.V. zijn: Atlantis Game B.V., NHTV Next B.V. en NHTV Incubator B.V.. In 2016 zijn hier Executive Education B.V. en JAM@NHTV B.V. bijgekomen. De deelneming in Executive Education B.V. is een 100% deelneming welke is meegeconsolideerd. JAM@NHTV B.V. betreft een 50% deelneming welke zich in de opstartfase bevindt, deze deelneming is niet meegenomen in de consolidatie, omdat NHTV hier geen overheersende zeggenschap heeft.

Kasstroomoverzicht

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

Schattingen

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

Bedragen

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

7.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

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

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

Immateriële vaste activa

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

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

Financiële instrumenten

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

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

Materiële vaste activa

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

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

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

Overige vaste activa

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

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen

Op balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde en de waardevermindering naar verwachting duurzaam is.

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

Deelnemingen

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

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

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

Voorzieningen

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

Voorziening groot onderhoud gebouwen

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

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2015: 2,5%) 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.

7.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Begroting

In de staat van baten en lasten is de begroting over 2016 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De Medezeggenschapsraad heeft positief geadviseerd en de begroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Opbrengstverantwoording algemeen

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

Rijksbijdragen

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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Collegegelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Overige baten

De overige baten bestaat uit baten uit verhuur, detachering, student gerelateerde activiteiten en overige baten.

Afschrijvingen

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

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

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2016 is 96,6% (97,2% eind 2015). Met ingang van 2015 is de zogenaamde beleidsdekkingsgraad geïntroduceerd. Dit is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. Doordat het een gemiddelde betreft, is deze beleidsdekkingsgraad minder aan schommelingen onderhevig. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2016 91,7% (98,7% eind 2015).

ABP heeft op 1 april 2016 een herstelplan ingediend bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB), omdat de financiële situatie per 31 december 2015 onvoldoende was.

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

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de beleidsdekkingsgraad lager is dan 128% is sprake van een tekort, worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- Bij een kritische dekkingsgraad lager dan 88% dienen extra maatregelen te worden genomen om de financiële positie binnen 10 jaar te herstellen
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.

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

Het ABP heeft op 24 november 2016 de invoering van een opslag van 2,3% op de pensioenpremie bekend gemaakt. ABP heeft deze opslag per 1 januari 2017 doorgevoerd. Verlaging van de pensioenen is in 2017 niet aan de orde.

Bijzondere posten

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

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

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

Resultaatbepaling en -bestemming

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

7.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016

1. Immateriële vaste activa

	Immateriële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2016	26
Cumulatieve afschrijvingen	11
Boekwaarde 1 januari 2016	15
Afschrijvingen 2016	9
Aanschafprijs cumulatief	26
Cumulatieve afschrijvingen	20
Boekwaarde 31 december 2016	6

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

2. Materiële vaste activa

	Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2016	30.393	-	957	11.421	42.771
Cumulatieve afschrijvingen	17.298	-	-	6.681	23.979
Boekwaarde 1 januari 2016	13.095	-	957	4.740	18.793
Investerings 2016	166	1.524	-	550	2.240
Desinvesterings 2016	-	-	-	-	-
Afschrijvingen 2016	1.480	-	-	1.328	2.808
Aanschafwaarde cumulatief	30.559	1.524	957	11.971	45.011
Cumulatieve afschrijvingen	18.778	-	-	8.009	26.787
Boekwaarde 31 december 2016	11.781	1.524	957	3.962	18.224

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op de gebouwen die NHTV in eigendom heeft evenals op de aanpassingen die zijn verricht aan huurpanden. Gebouwen worden afgeschreven in 10, 15, 30 of 60 jaar. In onderhavig boekjaar is het definitief ontwerp van de campus goedgekeurd en zijn de eerste investeringen hieromtrent geactiveerd. Afschrijvingen vinden plaats vanaf het moment van ingebruikname, medio 2019. De aanpassingen op de huurpanden worden afgeschreven over een periode welke gelijk is aan de (resterende) huurperiode van de desbetreffende panden.

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 15 en het terrein aan Sibeliuslaan 13. 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, 4, 5, 10 of 15 jaar gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	WOZ-waarde	Verzekerde waarde	Peildatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen			
- Mgr. Hopmansstraat 15	3.514	6.350	1 januari 2015
- Mgr. Hopmansstraat 1	15.671	27.250	1 januari 2015
- Sibeliuslaan	4.723	9.750	1 januari 2015
	23.908	43.350	

3. Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2016	Investerings- en verstrekte leningen	Afschrijving	Resultaat	Aflossingen	Voorziening	Boekwaarde 31 december 2016
	€	€	€	€	€	€	€
Vordering op Bress	140	-	-	-	20	-	120
Glasvezel infrastructuur	44	-	8	-	-	-	36
Deelneming Jam@NHTV	-	10	-	10-	-	-	-
Lening Jam@NHTV B.V.	-	35	-	-	-	20-	15
Totaal overige financiële vaste activa	184	45	8	10-	20	20-	171

Vordering op Bress

De in 2008 verstrekte lening aan de Bredase Studenten Sportstichting (Bress) is in 2015 vervangen door een lening ten bedrage van € 140 ter verbetering van de herkenbaarheid van de sportvoorzieningen. De in 2015 afgesloten lening betreft een renteloze lening met een looptijd van 10 jaar, in onderhavig boekjaar heeft een aflossing plaatsgevonden van € 20. Op basis van de leningsovereenkomst bedraagt de aflossing in 2017 € 20.

Glasvezel infrastructuur

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

Deelneming JAM@NHTV B.V.

In mei 2016 is JAM@NHTV B.V. opgericht. NHTV Business heeft een deelneming voor 50% in JAM@NHTV verworven. In 2016 heeft JAM@NHTV B.V. een negatief resultaat behaald van € 60, waardoor een negatieve deelneming ontstaat volgens waardering tegen de nettovermogenswaarde. Omdat NHTV niet instaat voor de schulden van de deelneming wordt deze op nul gewaardeerd.

Lening JAM@NHTV B.V.

In 2016 is een lening verstrekt aan JAM@NHTV. De afgesloten lening betreft een renteloze lening met een looptijd van 21 maanden. De verstrekte lening is voor € 20 voorzien, vanwege het negatieve resultaat van JAM@NHTV.

4. Voorraden

	31-12-16 €	31-12-15 €
Gebruiksgoederen	-	2
Totaal voorraden	-	2

Voorraad gebruiksgoederen

De voorraad gebruiksgoederen heeft betrekking op een beperkte voorraad kantoomaterialen. In 2016 is de voorraad afgewaardeerd gezien de geringe omvang.

5. Vorderingen

	31-12-16 €	31-12-15 €
Debiteuren	440	756
Voorziening debiteuren	-	45-
Totaal debiteuren	440	711
Studenten	5.433	5.534
Voorziening vordering studenten	45-	121-
Totaal studenten	5.388	5.413
Waarborgfonds	24	24
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-	24-
Totaal Waarborgfonds	-	-
Overige vorderingen		
Overige	8	5
Totaal overige vorderingen	8	5
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	1.492	1.269
Nog te ontvangen	547	171
Overige	95	80
Totaal overlopende activa	2.134	1.520
Totaal vorderingen	7.970	7.648

Debiteuren

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

Studenten

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

Teneinde rekening te houden met het risico voor oninbaarheid is uit oogpunt van voorzichtigheid ultimo boekjaar een voorziening gevormd ter hoogte van € 45. 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. In de voorziening van 2015 zaten veel oude posten die in 2016 zijn opgeschoond.

Waarborgfonds

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

Nog te ontvangen

Betreft onder andere een vordering op Wageningen University & Research van € 262 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2015/2016.

6. Liquide middelen

	31-12-16 €	31-12-15 €
Kasmiddelen	10	8
Tegoeden op bank- en girorekeningen	26.327	5.905
Spaarrekeningen	-	20.983
Totaal liquide middelen	26.337	26.896

De liquide middelen ultimo 2016 bestaan uit kasmiddelen en tegoeden op bank- en spaarrekeningen bij het ministerie van Financien. Op deze rekeningen wordt geen rente ontvangen. De liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV. Er zijn geen bankgaranties verleend.

7. Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2015 €	Bestemming resultaat 2016 €	Overige mutaties 2016 €	Saldo 31-12-2016 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.110	372		15.482
	15.110	372	-	15.482
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	378	901-		523-
Nieuwbouw/renovatie	10.989	250-		10.739
Bekostiging	751	-		751
Onderzoek en kennisinnovatie	332	-		332
Profileringsfonds	295	57-		238
Organisatieverandering	149	-		149
Implementatie strategie	781	300-		481
Bevordering rendement en studiesucces	165	-		165
Jublieum 50 jaar	100	100-		-
	13.940	1.608-	-	12.332
Totaal eigen vermogen	29.050	1.236-	-	27.814

Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2016

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

Bestemmingsreserves

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. In bijlage 1 is het verloop van de bestemmingsreserve per 31 december 2016 opgenomen.

Bestemmingsreserve academies en diensten

De bedrijfsresultaten 2016 bij de academies en de stafdiensten geven aanleiding om de in het verleden daarvoor gevormde bestemmingsreserves per saldo te verlagen met een bedrag van € 901 negatief. De bestemmingsreserve academies en diensten ultimo 2016 bedraagt dan € 523 negatief en is samengesteld uit positieve en negatieve bedragen voor de individuele academies en de stafdiensten. Dit negatieve bedrag beperkt de algemene reserve.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

De ontwikkeling van het masterplan Campus NHTV zal voor de toekomstige huisvestingssituatie leiden tot hogere huisvestingslasten. In 2016 is het definitief ontwerp vastgesteld en is de aannemer van het Klooster aanbesteed, dit heeft geleid tot een activering van € 1,5 miljoen in 2016. Naast deze activering is in 2016 is totaal € 248 uitgegeven voor de Campus waarvan € 175 is uitgegeven voor

campus gerelateerde projecten (inhuur t.b.v. F&B concept, dienstverleningsconcept en inzet projectleiders voor Work & Learning Environment en Mobiliteit. Daarnaast is voor € 60 aan advies inzake de financiering ingewonnen en is een afsluitprovisie betaald voor de hypothecaire lening BNG van € 13. Per saldo wordt in 2016 € 250 onttrokken aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting.

Bestemmingsreserve bekostiging

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

In 2015 is de Wet Studievoorschot in werking getreden en heeft de basisbeurs plaats gemaakt voor een sociale leenvoorziening voor alle studenten. Door het stelsel van studiefinanciering te hervormen komen middelen vrij die worden geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs en onderwijs-gerelateerd onderzoek. Hierbij houdt de regering rekening met maatwerk passend bij de strategie van een instelling. Door de invoering van het studievoorschot met een cohortgarantie komen de middelen pas later vrij. In de begroting was € 500 uitgetrokken voor de investeringen ten behoeve van het implementeren van het onderzoeksprofiel. Deze middelen zijn opnieuw opgenomen naar 2017. Deze bestemmingsreserve blijft in 2016 ongewijzigd.

Bestemmingsreserve onderzoek en kennisinnovatie

NHTV dient de komende jaren de nodige inspanningen te verrichten om zich nadrukkelijk als kennis- en onderzoekscentrum in de kerndisciplines verder te profileren. Ook de inspanningen rondom valorisatie als kernthema in de strategie vragen in de toekomst nog om middelen. In de begroting 2016 was hiervoor € 1.125 opgenomen, inclusief € 500 voor het versterken van lectoraten /onderzoekthema's. De middelen voor het versterken van lectoraten /onderzoekthema's zijn opnieuw opgenomen in de begroting 2017. De overige gelden zijn volledig besteed aan onderzoek en kennisinnovatie zoals cofinanciering valorisatieproject, kennisinfrastructuur en boegbeelden thema's. Deze bestemmingsreserve blijft in 2016 ongewijzigd.

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 ad. € 57 is het saldo van de begrote dotatie 2016 (€ 50) en de lasten 2016 (€ 107).

Bestemmingsreserve organisatieverandering

De bestemmingsreserve organisatieverandering is gevormd voor toekomstige wachtgeldverplichtingen welke mogelijk kunnen voortvloeien uit organisatieveranderingen, implementatie besturingsfilosofie, nieuwe overlegstructuur, management development en frictiemiddelen. Deze bestemmingsreserve blijft in 2016 ongewijzigd.

Bestemmingsreserve implementatie strategie 2013-2017

De bestemmingsreserve implementatie strategie is bedoeld om gericht uitvoering te geven aan de accenten zoals die worden opgenomen in het strategisch plan 2013-2017. Er ligt een grote opdracht voor de komende jaren om de organisatie een meer ondernemend karakter te geven zodat ze in onderwijs en onderzoek intensief verbonden is met de beroepspraktijk en wereldwijd intensief samenwerkt met bedrijven en andere kennisinstellingen. De accenten in het 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 2016 zijn projecten gedefinieerd met een budget van € 1.825. Uit de bestemmingsreserve is € 300 onttrokken voor projecten die doorlopen vanuit voorgaande jaren.

Bestemmingsreserve bevordering rendement en studiesucces

De bestemmingsreserve bevordering rendement en studiesucces is gevormd om een impuls te geven aan het rendement en studiesucces van studenten van NHTV. In 2014 en 2015 is in totaal € 1.000 toegezegd aan de academies. Per 2016 zijn deze activiteiten regulier onderdeel van de bedrijfsvoering van de academies geworden. Het bedrag van € 165 is beschikbaar voor extra incentives voor de academies ter bevordering van rendement en studiesucces. Bij de beoordeling van de prestatieafspraken op dit gebied blijkt dat NHTV het beoogde doel niet heeft gerealiseerd. Geen

van de academies heeft een verzoek ingediend voor deze extra incentives, derhalve worden deze doorgeschoven naar komende jaren. Deze bestemmingsreserve blijft in 2016 ongewijzigd.

Bestemmingsreserve Jubileum

NHTV bestaat in het studiejaar 2016/2017 50 jaar. In de begroting 2016 is hiervoor een eerste indicatief bedrag opgenomen van € 100. NHTV wil in het kader van positionering, public relations, relaties met het bedrijfsleven en richting haar personeel hier goed aandacht aan besteden. In 2016 zijn hiervoor kosten gemaakt van € 385, hierdoor wordt de volledige bestemmingsreserve van € 100 onttrokken uit de bestemmingsreserve. Het verschil van € 285 wordt gedeeltelijk gedekt vanuit de strategische projecten zoals die in het kader van internationalisering.

Algemene reserve

Het resterende resultaat, zijnde € 372 wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

8. Voorzieningen

	Saldo 31-12-2015 €	Dotaties 2016 €	Mutaties 2016		Saldo 31-12-2016 €
			Onttrekkingen 2016 €	Vrijval 2016 €	
Bovenwettelijk WW	109	610	14	93	612
Wettelijk WW	1.463	205	433	909	326
Jubilea uitkeringen	162	48	43	-	167
Loonruimteovereenkomst	145	-	145	-	-
Groot onderhoud	2.497	400	52	-	2.845
Werkijdverkortening Senioren	-	301	-	-	301
Overige	201	-	28	138	35
Totaal voorzieningen	4.577	1.564	715	1.140	4.286

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgelden voor zover op balansdatum bekend. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2015: 2,5%).

Voorziening wettelijk wachtgeld

De wettelijke wachtgeldverplichtingen die vanaf 1 januari 2001 zijn ontstaan, worden vanaf 2007 niet meer via de rijksbijdrage met de hogescholen verrekend maar direct in rekening gebracht bij de hogeschool waar de werknemer voor het laatst in dienst is geweest. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers en concrete gevallen). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2015: 2,5%).

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 1,5% (2015: 2,5%).

Voorziening Loonruimteovereenkomst

In zomer 2015 is de Loonruimteovereenkomst (LRO) ondertekend door, onder andere, de Vereniging Hogescholen. De arbeidsvoorwaardelijke afspraken zijn doorgevoerd in de cao hbo 2016-2017 en hebben tot een uitstroom van middelen geleid, waardoor het, in 2015, voorziene bedrag volledig onttrokken is.

Voorziening groot onderhoud

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

Voorziening Werkijdvermindering Senioren

De voorziening Werkijdvermindering Senioren is gevormd zodat medewerkers, die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereiken, hun werktijd kunnen verminderen. Om gebruik te maken van deze regeling geldt een eigen bijdrage van 45% voor de eerste vijf jaar en van 25% in de periode tussen 5 en 0 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd. Voor de werknemer in de schalen 1 tot en met 7 geldt een eigen bijdrage van 35% respectievelijk 20% afhankelijk van de periode voor de AOW-gerechtigde leeftijd. De voorziening is bepaald op basis van de per 31 december 2016 deelnemende medewerkers voor de gehele looptijd van de regeling.

Overige

De post overige voorzieningen heeft ultimo 2016 betrekking op de verplichting richting het College van Bestuur die voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht voor het in de CAO-HBO gestelde artikel M-1 werktijden oudere werknemer. Deze voorziening heeft betrekking op meerdere voorgaande jaren waarvoor ultimo 2010 een verplichting is ontstaan. Daarnaast is een voorziening, van een beperkte omvang, aanwezig voor eventuele negatieve financiële gevolgen van lopende geschillen

Van het totaalsaldo van de voorzieningen is circa € 624 (2015: € 1.010) kortlopend, het overige deel is naar verwachting langlopend van aard.

9. Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2015 €	Aangegane leningen o/g 2016 €	Aflossingen 2016 €	Boekwaarde 31-12-2016 €	Rente percentage %
Starterslift Investments B.V.	50	-	25	25	5,0%
Opgenomen onder kortlopende schulden	25	-	-	25	
Totaal langlopende schulden	25	-	25	-	

Starterslift

Starterslift heeft aan Atlantis Games B.V., een dochteronderneming van NHTV Business B.V. een lening verstrekt ten bedrage € 50 ten behoeve van de opstartfase. In 2016 is € 25 afgelost op deze lening, in 2017 zal eenzelfde aflossing plaatsvinden, welke onder de kortlopende schulden is opgenomen. De lening heeft een rentepercentage van 5%.

10. Kortlopende schulden

	31-12-16 €	31-12-15 €
Kredietinstellingen	25	25
Crediteuren	1.331	1.869
Omzetbelasting	80	56
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.175	1.936
Schulden terzake pensioenen	518	507
Overige kortlopende schulden	12	27
Totaal overige kortlopende schulden	12	27
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	10.396	9.922
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	982	1.029
Nog te besteden subsidiegelden	1.115	1.074
Nog te betalen posten	1.009	654
Personeel	39	9
Vakantiegeld	1.547	1.405
Vakantiedagen	680	467
Studentenbijdragen	601	794
Overige	94	111
Totaal overlopende passiva	16.465	15.466
Totaal kortlopende schulden	20.606	19.886

Omzetbelasting

De post omzetbelasting heeft betrekking op de nog te betalen omzetbelasting over het vierde kwartaal van 2016, begin 2017 is deze post betaald.

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruit ontvangen collegegelden.

Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en de reeds toegekende, maar nog te ontvangen, subsidiegelden. Onder de nog te besteden subsidiegelden is voor € 272 aan projecten opgenomen welke op 31 december 2016 een vordering laten zien.

	31-12-16 €	31-12-15 €
Nog te ontvangen subsidiegelden	2.871	1.950
Nog te besteden subsidiegelden	3.923	2.961
Nog te besteden subsidiegelden OCW	63	63
Totaal nog te besteden subsidiegelden	1.115	1.074

Vakantiedagen

Ultimo 2016 is het aantal nog niet opgenomen vakantiedagen hoger dan in 2015, wat heeft geleid tot een bedrag van € 680 ultimo 2016 ten opzichte van € 467 ultimo 2015. Met de werknemers zijn afspraken gemaakt om het restant vakantiedagen in 2017 op te nemen.

7.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Prijsrisico

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

Kredietrisico

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

NHTV maakt gebruik van schatkistbankieren, gecombineerd met andere bankrekeningen waarbij sprake is van zero-balancing. Bij het schatkistbankieren is een kredietfaciliteit beschikbaar van 10% van de publieke jaaromzet. De liquide middelen zijn direct opneembaar.

Kasstroomrisico

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

7.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Erfpacht

De grond aan Mgr. Hopmansstraat 1 is met ingang van 12 oktober 1993 voor een periode van 90 jaar in erfpacht verkregen van de gemeente Breda. Van de grond aan Sibeliuslaan 13 is in 1985 van de gemeente Breda circa 770 m² grond in erfpacht verkregen voor een periode van 30 jaar, deze afspraken zijn in 2015 gecontinueerd. Daarnaast is op de locatie aan de Sibeliuslaan in 2005 1.205 m² grond in erfpacht verkregen, eveneens voor een periode van 30 jaar.

Huurverplichtingen

NHTV heeft ultimo 2016 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
Maas Jacobs	Archimedesstraat 17	866.352	72.196	31-8-2019	32	1.443.920
Gemeente Breda	Claudius Prinsenlaan12-14	868.060	72.338	31-8-2019	32	1.446.767
Congregatie	Mgr. Hopmansstraat 4	14.053	1.171	30-4-2017	4	-
Gemeente Oisterwijk	Almystraat 14, Oisterwijk	9.000	750	31-8-2019	32	15.000
Totaal		1.757.465	146.455			2.905.687

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.

Koopcontract campus

In 2013 heeft NHTV een voorlopig koopcontract gesloten met de Congregatie der Zusters Franciscanessen Alles voor Allen inzake de koop van het klooster aan Mgr. Hopmansstraat 2 en 4 voor een koopsom van € 4.950. NHTV heeft de keuze gemaakt om geen gebruik te maken van de ontbindende voorwaarden van het voorlopig koopcontract voor aankoop van het klooster Mgr. Hopmansstraat 2 en 4. De levering vindt plaats op 1 mei 2017. De Raad van Toezicht heeft op 25 mei 2016 de financiering van de NHTV Campus goedgekeurd, hierdoor wordt vreemd vermogen aangetrokken voor € 9,7 miljoen via Schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën en € 22,7 miljoen bij de BNG. Tevens heeft de Raad van Toezicht akkoord gegeven met het vestigen van een hypotheek op het N-gebouw van NHTV (Mgr. Hopmansstraat 1) als onderpand voor de schatkistlening en met het vestigen van een hypotheek op het klooster (Mgr. Hopmansstraat 2 en 4) als onderpand voor de BNG lening.

Perceel Beverweg 1

NHTV heeft in 2015 met de gemeente Breda een gebruiksovereenkomst afgesloten voor het terrein Beverweg 1, ingaande met terugwerkende kracht op 1 september 2014. Het betreffende perceel zou op 1 september 2016 door NHTV aangekocht worden ten behoeve van de campusontwikkeling, dit is vooralsnog niet contractueel geëffectueerd, momenteel is NHTV met de gemeente in conclaaf op welke wijze dit geëffectueerd gaat worden.

Duurzame inzetbaarheid

Medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar hebben bereikt, hebben recht op een extra DI-budget van 50 uur per jaar (2015 t/m 2019 daarna 45 uur) naar rato van de betrekkingsomvang. Om hiervoor in aanmerking te komen moet de medewerker ten minste 5 jaar aaneengesloten werkzaam zijn in het HBO en geen gebruikmaken van de SOP-regeling of de Werktijdvermindering senioren (cao artikel M-2). Voor de medewerkers die reeds gebruikmaken van deze regeling is een voorziening gevormd van € 302. Voor het overige deel is nog geen inschatting te maken en derhalve geen voorziening gevormd.

Tevens heeft een inventarisatie plaatsgevonden van gespaarde duurzame inzetbaarheidsuren. Welk deel van de gespaarde uren ingezet mag worden voor verlof is minimaal en is niet getrouw in te schatten per balansdatum is hiervoor derhalve geen voorziening opgenomen.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

7.10 Toelichting op de staat van baten en lasten 2016

11. Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Normatieve Rijksbijdrage	41.848	40.508	42.170
Rijksbijdrage Prestatiebekostiging	3.854	3.830	3.658
Toegezegde Bijdragen CoE	285-	-	270-
Totaal rijksbijdragen OCW	45.417	44.338	45.558

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2016 bedraagt € 45.702 en bestaat uit normatieve rijksbijdrage (€ 41.848) en de rijksbijdrage prestatiebekostiging (€ 3.854), waarin begrepen de rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality(€ 1.000). De rijksbijdragen OCW 2016 zijn daarmee hoger dan begroot (€ 44.338). De rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality van € 1.000 is in de begroting 2016 opgenomen onder contractactiviteiten voor het NHTV-deel (€ 1.376) van het samenwerkingsverband. De toegezegde bijdragen CoE zijn in 2016 € - 285 wat lager is dan de begroting van € 500. Dit is te verklaren doordat er van de € 1.000 een deel van € 715 is besteed in 2016. Deze verplichtingen hebben betrekking op door te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2017 of volgende jaren zullen worden afgewikkeld

In de begroting is de totale rijksbijdrage gebaseerd op een op 20 oktober 2015 afgegeven raming door het ministerie van OCW. Op het moment van opstellen van de begroting 2016 was dit de meest actuele en best mogelijke inschatting van de te verwachte rijksbijdrage 2016.

De definitieve beschikking 2016, ontvangen op 20 december 2016, bedraagt € 45.702 en is opgebouwd uit een normatieve rijksbijdrage ad. € 41.848 en een rijksbijdrage prestatiebekostiging ad. € 3.854, inclusief € 1.000 voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality. De hogere normatieve rijksbijdrage 2016 is het gevolg van een positieve bijstelling van de bekostigingstarieven per student. Deze stijging hangt in belangrijke mate samen met de, alsnog toegekende, gedeeltelijke compensatie van de gestegen werkgeverslasten vanuit de Loonruimte overeenkomst.

12. Overige overheidsbijdragen en - subsidies

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	1.971	3.758	1.863
Overige overheidsbijdragen	1.971	3.758	1.863

Onder de overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn de opbrengsten verantwoord die afkomstig zijn van (lagere) overheden met uitzondering van de normatieve en geoormerkte subsidiegelden OCW. De overige overheidsbijdragen en -subsidies bedragen in 2016 € 1.971 en zijn daarmee € 1.787 lager dan begroot. De oorzaak hiervan is dat de start pas later gaat plaatsvinden namelijk in 2017, in de begroting is uitgegaan van 2016.

model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Prestatie afgerond? JA / NEE
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2015-2016	683468-1 / 700016-1 / 708480-1 / 712609-1 / 722863-1 / 740852-1	31-12-2015	€ 131.593	€ 131.593	JA
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2016-2017	776728-1 / 779729-1 / 785632-1	31-12-2016	€ 124.502	€ 124.502	NEE
Totaal			256.095	256.095	

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

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Collegegelden	16.267	15.700	15.787
Restitutie collegegelden	1.147-	999-	974-
Cursus-, les- en examengelden	13	4	16
Totaal college, cursus, les en examengelden	15.133	14.704	14.829

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt hoger dan de begroting 2016. De in 2015 ingezette stijging, inherent aan het aantal ingeschreven studenten in de van toepassing zijnde collegejaren, loopt in 2016 door. De restitutie is ten opzichte van de begroting gestegen met € 148. Dit is het gevolg van de stijging van het aantal studenten. Het gerealiseerde restitutiepercentage in 2016 is 0,7% hoger dan het begrote percentage van 6,3%.

14. Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Baten werk in opdracht van derden	1.455	1.620	1.554
Baten werk in opdracht van derden	1.455	1.620	1.554

De ambitie is om een groei te realiseren in baten werk in opdracht van derden, dit is zichtbaar in het begrote bedrag. De realisatie is € 165 lager dan begroot. Tevens is een daling te zien van € 99 ten opzichte van 2015. Deze daling wordt veroorzaakt door een teruglopend slagingspercentage op opdrachten voor derden.

15. Overige baten

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Verhuur onroerende zaken	29	30	64
Detachering personeel	182	960	209
Studentgerelateerde activiteiten	1.925	2.130	2.146
Onderwijsfaciliteiten studenten	266	237	250
Administratie en Incasso	158	172	153
Diversen	617	247	330
Baten voorgaande jaren	336	15	165
Totaal overige baten	3.514	3.792	3.317

De overige baten zijn € 278 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door een lagere opbrengst detachering personeel en lagere baten van student gerelateerde activiteiten, daar staat een toename van de baten van voorgaande jaren tegenover, te weten een vrijval vanuit KDC's en CoE Logistiek.

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

De baten administratie en incasso hebben betrekking op de opbrengsten administratiekosten die volgen bij een betaling van collegegeld en additionele bijdragen voor studiereizen in meerdere termijnen. De stijging van deze baten ten opzichte van 2015 wordt met name veroorzaakt door de digitale machtigingen, waarbij een groter deel van de studenten heeft gekozen het collegegeld in termijnen te betalen.

De diverse baten zijn € 370 hoger dan 2015 en hoger dan begroot wat met name wordt veroorzaakt door de hogere onderlinge verrekening van joint degree Bachelor of Science Tourism met Wageningen University & Research van € 100 voor collegejaar 2014/2015 en € 262 voor collegejaar 2015/2016. Tevens is er een bedrag van € 112 gerealiseerd aan bijdrage van de Leisure Studies met de Universiteit van Tilburg.

16. Personele lasten

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €	
Lonen en salarissen	37.109	46.946	33.172	
Sociale lasten	4.301	-	3.839	
Pensioenpremies	4.378	-	4.325	
Totaal lonen en salarissen		45.788	46.946	41.336
<i>Overige personele lasten</i>				
Inhuur derden en surveillanten	4.088	2.770	4.172	
Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	503	-	281-	
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	1.137-	390	875	
Mutatie voorziening Loonruimte overeenkomst	145-		145	
Mutatie voorziening werktijdverkorting	301	-	2	
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	5	-	26	
Mutatie reservering vakantierechten	214	2-	12	
Kennisontwikkeling en scholing	1.041	927	1.018	
Werving en selectie	43	-	10	
Arbo beleid	91	133	161	
DAM/Sop	41	311	574	
Compensatie in loonkosten	240-	195-	266-	
Lasten wachtgeld	187	89	179	
Overige	557	185	354	
Totaal overige personele lasten		5.548	4.608	6.980
Totaal personele lasten		51.337	51.554	48.316

De totale personele lasten zijn 0,4% lager dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 217 ten opzichte van de begroting. Ten opzichte van 2015 zijn de personele lasten gestegen met € 3.021 (+ 6,3%) wat in lijn ligt met het doel om in 2016 meer middelen in te zetten voor extra personeel in het primaire proces als onderdeel van de kwaliteitsimpuls.

In de begroting 2016 is een gemiddelde personele last (GPL) opgenomen van € 76, terwijl de gerealiseerde GPL in 2016 € 73 bedraagt door enerzijds een lagere relatieve salarispositie (97% begroot versus 95% gerealiseerd) en anderzijds door een hogere instroom in lagere schalen (schaal 1 t/m 9). Ondanks dat de gemiddelde formatie hoger is dan begroot (629 fte gerealiseerd en 615 fte begroot) zijn de totale loonkosten per saldo € 217 lager.

Van de totale inhuur derden en surveillanten ad € 4.088 is € 999 ingehuurd voor het primaire proces waaronder surveillanten (€ 248). In 2015 was dit € 1.742. Daarnaast is voor € 2.481 personeel ingehuurd voor bedrijfsvoering, tijdelijke ondersteuning op strategische projecten en voor tweede- en derde geldstroomprojecten, waaronder € 697 voor uitzendkrachten. In 2015 bedroeg dit € 2.430. Deze stijging houdt in belangrijke mate verband met de strategische doelstelling om de omvang van tweede- en derde geldstroomactiviteiten te vergroten en, in bredere zin, met de investeringen voortvloeiend uit het strategische plan 2013-2017.

Compensatie in loonkosten

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

Dam/Sop

In de begroting 2016 is uitgegaan van personele lasten in het kader van Dam/Sop van € 311. 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 2016 zijn € 41 en liggen daarmee lager dan de begroting.

Aantal fte's

Het aantal fte's in dienst bij NHTV per jaareinde 2016 bedraagt 652,3 fte (610,2 fte ultimo 2015).

	Ultimo 2016	Ultimo 2015
Personeel primair proces	438,9	409,6
Personeel bedrijfsvoering	199,8	186,8
Personeel management	13,6	13,8
	652,3	610,2

17. Afschrijvingen

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Materiële vaste activa	2.767	3.031	2.860
Financiële vaste activa	20	8	8
Immateriële vaste Activa	29	-	8
Totaal afschrijvingen	2.816	3.039	2.876

De afschrijvingslast 2016 ligt lager dan de begroting 2016. De afwijking is ontstaan doordat er in 2016 minder investeringen zijn gedaan waarover is afgeschreven dan was begroot. Over de investeringen in de Campus wordt nog niet afgeschreven, omdat deze nog in aanbouw is. Hierover wordt afgeschreven wanneer deze in gebruik wordt genomen.

18. Huisvestingslasten

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Huren	1.650	1.740	1.676
Energie en water	392	402	388
Heffingen	182	172	169
Schoonmaakkosten	682	703	721
Beveiliging en bewaking	140	165	156
Dotatie onderhoudsvoorziening	348	400	420
(Klein) onderhoud	279	360	477
Diversen	52	-	-
Totaal huisvestingslasten	3.725	3.942	4.007

Huren

De huurlasten 2016 zijn € 90 lager dan begroot. Deze onderschrijding is deels toe te wijzen aan de bate van de service kosten 2015 voor het gebouw aan de Claudius Prinsenlaan.

19. Overige Instellingslasten

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	343	278	258
Automatisering	1.634	1.449	1.550
Administratie en beheer	1.275	986	1.145
Advieskosten	1.011	1.577	1.707
Reis- en verblijfskosten	1.464	1.186	1.191
Studentvoorzieningen	1.317	1.121	1.176
Studentgerelateerde activiteiten	1.796	1.931	2.013
Repro voorzieningen	448	304	409
Voorlichting / PR	1.155	1.225	1.243
Catering	449	359	416
Diverse	116-	147-	240
Totaal overige instellingslasten	10.777	10.270	11.347

De overige instellingslasten zijn € 507 hoger dan begroot, wat voor € 289 wordt veroorzaakt door een stijging in de lasten administratie en beheer. De lasten voor administratie en beheer bestaan uit lidmaatschappen, assurantiepremie en telefoonkosten. Ten opzichte van de begroting is een stijging van € 225 te zien bij de kosten van lidmaatschappen, veroorzaakt door een hogere contributie voor de Vereniging Hogescholen en een bijdrage voor Stichting Zestor arbeidsmarkt/opleidingsfonds. De advieskosten hebben onder andere betrekking op marketing en communicatie, de ontwikkeling van ICT en de campusontwikkeling.

20. Financiële baten en lasten

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Rentebaten	35	175	133
Rentelasten	76	28	75
Saldo financiële baten en lasten	41-	147	58

In de begroting 2016 is uitgegaan van een saldo aan financiële baten en lasten van € 147 positief. Het daadwerkelijke saldo aan financiële baten en lasten in 2016 bedraagt € 41 negatief en vertoont daarmee een afwijking van € 188 ten opzichte van de begroting. Deze afwijking is ontstaan door de lagere renteopbrengsten. Doordat NHTV een lening middels schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën heeft afgesloten dienen alle saldi gestald te worden bij het Ministerie van Financiën. Op deze rekeningen wordt geen rentevergoeding verstrekt.

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria (incl. BTW) zijn in 2016 door accountants in rekening gebracht bij NHTV:

	EY Accountants L.L.P. 2016	EY Accountants L.L.P. 2015	Overige Accountants 2016
Onderzoek van de jaarrekening 2016	23.864	24.200	-
Onderzoek van de jaarrekening 2015	24.200	-	-
Andere controleopdrachten	-	7.127	14.552
Andere Adviesopdrachten	-	31.412	-
Totaal honoraria	48.064	62.739	14.552

Het bedrag opgenomen onder 'andere controle-opdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2016 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze controles worden uitgevoerd na afloop van de projectperiode en veelal vergoed binnen de subsidieregeling. Een deel van deze controles wordt uitgevoerd door een andere accountant dan de huisaccountant. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld. De adviesopdrachten (Risicomanagement en het model voor het financieel meerjarencader) die in 2015 zijn uitgevoerd door EY Accountants zijn gestart voor de benoeming als controlerend accountant. EY Accountants is bekend met de afspraak dat aanvullende opdrachten vooraf overlegd worden met de voorzitter van de audit commissie.

Enkelvoudige jaarrekening 2016

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

(na resultaatbestemming x € 1.000)

74

8.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016

(x € 1.000)

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2015 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	45.417	44.338	45.558
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.727	3.757	1.677
College-, cursus-, les- en examengelden	15.133	14.704	14.829
Baten werk in opdracht van derden	1.179	873	1.233
Overige baten	3.516	3.771	3.322
Totaal baten	66.972	67.443	66.619
Lasten			
Personeelslasten	50.923	51.065	47.919
Afschrijvingen	2.771	2.987	2.836
Huisvestingslasten	3.707	3.931	3.993
Overige lasten	10.659	10.110	11.264
Totaal lasten	68.060	68.093	66.012
Saldo baten en lasten	1.088-	650-	608
Financiële baten en lasten	37-	150	62
Resultaat	1.124-	500-	670
Resultaat deelnemingen	52	55	37-
Nettoresultaat	1.073-	445-	633

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

Algemeen

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

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening.

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

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

1. Materiële vaste activa

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

	Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs 1 januari 2016	30.393	-	957	11.312	42.662
Cumulatieve afschrijvingen	17.298	-	-	6.647	23.945
Boekwaarde 1 januari 2016	13.095	-	957	4.665	18.717
Investeringen 2016	166	1.524	-	549	2.239
Desinvesteringen 2016	-	-	-	-	-
Afschrijvingen 2016	1.480	-	-	1.291	2.771
Aanschafprijs cumulatief	30.559	1.524	957	11.861	44.901
Cumulatieve afschrijvingen	18.778	-	-	7.938	26.716
Boekwaarde	11.781	1.524	957	3.923	18.185

2. Financiële vaste activa

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

	Boekwaarde 1 januari 2016	Resultaat	Investeringen	Aflossingen	Afschrijvingen	Boekwaarde 31 december 2016
	€	€	€	€	€	€
Vordering op Bress	140	-	-	20-	-	120
Glasvezel infrastructuur	44	-	-	-	8-	36
Deelnemingen	52-	52	-	-	-	-
Totaal overige financiële vaste activa	132	52	-	20-	8-	156

Ultimo 2015 was de deelneming op negatief € 52 gewaardeerd, maar omdat Stichting NHTV niet aansprakelijk is voor de schulden van NHTV Business B.V. wordt de deelneming ultimo 2016 niet meer negatief gewaardeerd, maar op € 0. Derhalve is hiervoor een correctie van € 52 doorgevoerd met een positief resultaatimpact. De nettovermogenswaarde van de deelneming NHTV Business B.V. is per balansdatum negatief € 163.

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

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

Bestissende zeggenschap (stichting of vereniging)								
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2016	Exploitatie-saldo 2016	Omzet 2016	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee
				€	EUR	EUR		
NHTV Business BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	0-	52	312	N	J

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

3. Vorderingen

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

	31-12-16		31-12-15	
	€		€	
Debiteuren	277		675	
Voorziening dubieuze debiteuren	-		45-	
Totaal debiteuren		277		630
Studenten	5.433		5.534	
Voorziening vordering studenten	45-		121-	
Totaal studenten		5.388		5.413
Waarborgfonds	24		24	
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-	
Totaal Waarborgfonds		0		0
Overige vorderingen				
Intercompany vorderingen	321		83	
Overige	11		8	
Totaal overige vorderingen		332		91
Overlopende activa				
Vooruitbetaalde bedragen	1.527		1.425	
Nog te ontvangen	430		171	
Overige	194		102	
Totaal overlopende activa		2.152		1.698
Totaal vorderingen		8.150		7.831

4. Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

	31-12-16		31-12-15	
	€		€	
Kasmiddelen	10		8	
Tegoeden op bank- en girorekeningen	25.988		5.485	
Spaarrekeningen	-		20.983	
Totaal liquide middelen	25.997		26.476	

5. Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2015	Bestemming resultaat 2016	Overige mutaties 2016	Saldo 31-12-2016
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.110	535	-	15.645
	15.110	535	-	15.645
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	378	901-	-	523-
Nieuwbouw/renovatie	10.989	250-	-	10.739
Bekostiging	751	-	-	751
Onderzoek en kennisinnovatie	332	-	-	332
Profileringsfonds	295	57-	-	238
Organisatieverandering	149	-	-	149
Implementatie strategie	781	300-	-	481
Bevordering rendement en studiesucces	165	-	-	165
Jubileum 50 jaar	100	100-	-	-
	13.940	1.608-	-	12.332
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	-	-	-	-
	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	29.050	1.073-	-	27.977

Het geconsolideerd vermogen is € 163 lager dan het enkelvoudig eigen vermogen, dit komt omdat de deelneming tegen € 0 is gewaardeerd terwijl de netto vermogenswaarde negatief € 163 bedraagt.

6. Voorzieningen

	Saldo 31-12-2015	Dotaties 2016	Mutaties 2016 Onttrekkingen 2016	Vrijval 2016	Saldo 31-12-2016
	€	€	€	€	€
Bovenwettelijk WW	109	610	14	93	612
Wettelijk WW	1.463	205	433	909	326
Jubilea uitkeringen	162	48	43	-	167
Loonruimteovereenkomst	145	-	145	-	-
Groot onderhoud	2.497	400	52	-	2.845
Werktijdverkortening Senioren	-	301	-	-	301
Overige	201	-	28	138	35
Totaal voorzieningen	4.577	1.564	715	1.140	4.286

7. Kortlopende schulden

	31-12-16 €	31-12-15 €
Crediteuren	1.243	1.796
Omzetbelasting	83	66
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.164	1.939
Schulden terzake pensioenen	510	502
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	12	27
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	12	27
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	10.397	9.922
Toegezegde bijdragen Centre of Expertise	982	1.029
Nog te besteden subsidiegelden	896	796
Nog te besteden subsidiegelden OCW	63	63
Nog te betalen posten	927	619
Personeel	39	9
Vakantiegeld	1.532	1.392
Vakantiedagen	680	467
Studentenbijdragen	601	794
Overige	96	110
<i>Totaal overlopende passiva</i>	16.212	15.201
Totaal kortlopende schulden	20.224	19.533

9. Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording

Subsidieverstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving	Project-nummer subsidie geveer	Totaal project budget	Subsidie (maximale subsidie)	Looptijd		Bestedingen project (OHW)			Voorschot	Status
					Begin	Einde	Stand 01-01-2016	Mutaties 2016	Stand 31-12-2016	Stand 31-12-2016	Lopend/vast te stellen
Stichting Innovatie Alliantie / Hogeschool Utrecht	RAAK MKB: Future Now	2012-20-4M	627.968	349.942	1-2-2013	31-12-2015	42.218	0	42.218	19.749	vastgesteld

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 2016 van NHTV zijn geen niet-gecorrigeerde fouten opgenomen.

Gehanteerde grondslagen (Projecten RAAK)

Alle RAAK projecten waarbij in de overeenkomst staat vermeld dat de verantwoording moet plaatsvinden in de FSR tabel zijn opgenomen in de FSR tabel 2016. Dit betreft één project waarin NHTV niet de penvoerder is. Het project RAAK Future Now is in 2015 afgerond en in 2016 vastgesteld. 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.

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

10.1 Bezoldiging College van Bestuur

De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. Zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur valt niet integraal onder de cao-HBO. De voorzitter en het lid van het College van Bestuur ontvangen een arbeidsmarkttoelage. Voor de voorzitter bedraagt deze toelage € 2 bruto per maand en voor het lid van het College van Bestuur € 1 bruto per maand. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen bruto salaris en het maximum salaris van schaal 18 uit de cao-HBO.

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. Bij de samenstelling van onderstaande verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2016 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. Niet-topfunctionarissen zonder dienstverband vallen buiten de reikwijdte van deze wet.

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

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Voor de berekening van de WNT categorie zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2016 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 23 december 2016, betreffende 'Nieuwe WNT maxima per 1 januari 2017, jaarverantwoording gegevens 2016 en aflopen eerste overgangsrecht'). Er zijn geen uitkeringen verstrekt aan topfunctionarissen wegens beëindiging dienstverband.

In overeenstemming met de door het ministerie van OCW voorgeschreven salariscomponenten geeft onderstaande tabel inzicht in de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur. Deze informatie sluit aan bij de tijdens het verslagjaar door de Vereniging Hogescholen gepubliceerde informatie. Ter vergelijking zijn ook de bezoldigingsgegevens voor 2015 nogmaals weergegeven. In deze tabel is gekozen om de gebruikte getallen niet af te ronden op duizendtal, maar volledig te rapporteren. Op deze manier wordt een optimale nauwkeurigheid en openheid nagestreefd.

Bezoldigingsgegevens 2016 en 2015

Bedragen x € 1	Mr. H.M.C.M. van Oorschot	Ir. N.G.M. van Os	J.G. Uijterwijk Med
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Voormalig voorzitter CvB
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	ja
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echte dienstbetrekking	Echte dienstbetrekking	Echte dienstbetrekking
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	-	-	-
Klasse / Complexiteitspunten	E/14	E / 14	
Individueel WNT-maximum*	152.000	152.000	
Bezoldiging			
Beloning **	154565	145286	-
Belastbare onkostenvergoedingen	7887		-
Beloningen betaalbaar op termijn	15532	15299	
Subtotaal	177984	160585	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	177.984	160.585	
Gegevens 2015			
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/3
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1	1	1
Bezoldiging 2015			
Beloning **	153.415	144.232	
Belastbare onkostenvergoedingen	7.887		
Beloningen betaalbaar op termijn***	16.126	15.883	1.105
Totaal bezoldiging 2015 ****	177.428	160.115	1.105
Individueel WNT-maximum 2015	178.000	178.000	43.890

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2016 als uitgangspunt gehanteerd.

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

** In 2016 is de beloning van zowel de voorzitter als het lid van het College van Bestuur hoger dan in 2015. Deze stijging wordt veroorzaakt door een salarisswijziging (cao-volgend), welke is in doorgevoerd per 01-12-2015, voor de start van het overgangsrecht. Omdat de wijziging is doorgevoerd per 01-12-2015 is het verslagjaar 2016 het eerste volledige jaar waarin de verhoogde beloning van toepassing is, wat ook het verschil in hoogte van beloning met 2015 verklaard.

*** Na controle door de accountant zijn de bedragen zoals opgenomen bij beloningen op termijn verslagjaar 2015 gewijzigd. Voor de heer Van Oorschot betekent dit dat het bedrag is gewijzigd van € 16.314 naar € 16.126. Voor de heer Van Os betekent dit dat het bedrag is gewijzigd van € 16.034 naar € 15.883.

**** Na controle door de accountant zijn de bedragen zoals opgenomen bij totaal bezoldiging verslagjaar 2015 gewijzigd. Voor de heer Van Oorschot betekent dit dat het bedrag is gewijzigd van € 177.616 naar € 177.428. Voor de heer Van Os betekent dit dat het bedrag is gewijzigd van € 160.266 naar € 160.115.

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		€ 7.353,93		€ 7.353,93
Reiskostenvergoedingen woon-werkverkeer		€ 2.654,76		€ 276,36
Dienstreizen	€ 948,58	€ 4.824,40	€ 464,47	€ 668,67
Reis en verblijfkosten	€ 171,03		€ 550,05	€ 95,59
Representatiekosten	€ 186,00			
Kosten mobiele telefoon		€ 1.170,21		€ 625,95
Totaal overige vergoedingen	€ 1.305,61	€ 16.003,30	€ 1.014,52	€ 9.020,50

Toelichting Specificatie overige vergoedingen

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

10.2 Bezoldiging van de Raad van Toezicht

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is gestegen ten opzichte van het verslagjaar 2015. De bezoldiging bevindt zich onder de norm zoals gesteld in de WNT II. De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht was in het verslagjaar € 69. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Over de bezoldiging is daarnaast een bedrag aan btw betaald van € 15. Indien van toepassing, is er premie sociale verzekeringen afgedragen voor een totaalbedrag van € 1. Ook is een totale reiskostenvergoeding verstrekt van € 2.

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

Bezoldigingsgegevens toezichthouders 2016 en 2015							
Bedragen x € 1	De heer F. van Steenis	De heer C.J. Vrolijk RA MGA	De heer L.L.G.M van Wees MBA MBT ¹	De heer Prof. Dr P.R.J. Simons	Mevrouw drs E. Lemkes-Straver ¹	De heer P. van Grinsven	De heer E. van Lambaart
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/12 - 31/12	1/9 - 31/12
Individueel WNT2-maximum	22.800	15.200	15.200	15.200	15.200	1291	5081
Bezoldiging							
Beloning	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000	1000	4.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000	1000	4000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000	1000	4000
Gegevens 2015							
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt	nvt
Bezoldiging 2015							
Beloning	12.000	8.000	8.000	8.000	8.000	nvt	nvt
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	12.000	8.000	8.000	8.000	8.000	nvt	nvt
Individueel WNT-maximum 2015	26.700	17.800	17.800	17.800	17.800	nvt	nvt

¹ Voor deze leden van de Raad van toezicht heeft afdracht van loonbelasting, premies volksverzekeringen en premie ZVW plaatsgevonden op grond van gewijzigde wetgeving hebben deze leden van de Raad van toezicht gekozen voor de optie van 'Opting-in'. In 2016 was voor beide leden € 593,58 aan werkgeverslasten verschuldigd. Voor de heer van Wees is in 2016 € 593,58 afgedragen. De werkgeverslasten die verschuldigd zijn voor mevrouw Lemkes-Straver 2016 zijn abusievelijk nog niet afgedragen. In totaal bedraagt dit € 593,58 Dit wordt gecorrigeerd in 2017.

10.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat NHTV Breda in 2016 en 2015 geen overige functionarissen in dienst heeft gehad waarvan de bezoldiging uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen.

11. Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van NHTV Internationale Hogeschool Breda

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van NHTV Internationale Hogeschool Breda te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van NHTV Internationale Hogeschool Breda op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

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

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Eindhoven, 12 mei 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Bijlage 1 Opleidingen en CROHO-nummers

hbo-bacheloropleidingen

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

wo-bacheloropleidingen

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

associate degree

80009 Functiegericht toerisme en recreatie

hbo-masteropleidingen

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

wo-masteropleiding

60078 Leisure Studies

Bijlage 2 Algemene gegevensmanagement NHTV per 31 december 2016

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

Bijlage 3. Personele kengetallen

Tabel 1. Doorstroom per functiecategorie & doorstroom academie - dienst

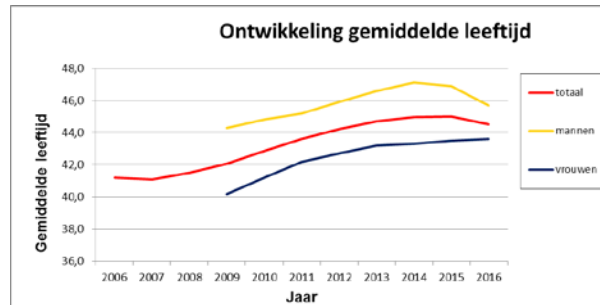
Doorstroom naar ander(e) functie(niveau)					
van / naar	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT
P-OP	14	3	1	2	
P-OBP	3	6		4	
P-MT	2		1		
B-OBP	2	3		28	
M-MT				1	
Totaal	21	12	2	35	70

Tabel 2. Doorstroom academie - dienst

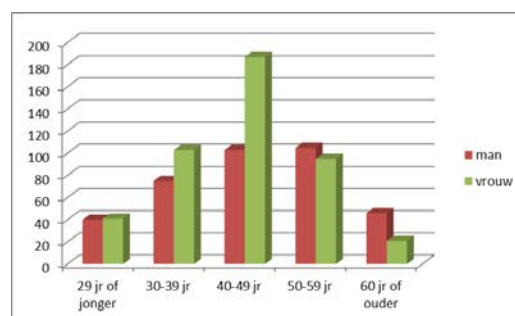
Doorstroom naar ander organisatieonderdeel			
van / naar	Academie	Dienst*	
Academie	7	5	
Dienst*	9	5	
Totaal	16	10	26

* Inclusief NHTV-brede projecten

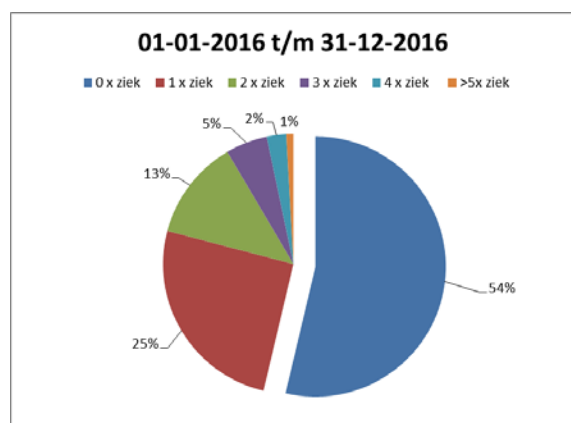
Grafiek 1 . Ontwikkeling gemiddelde leeftijd



Grafiek 2. Verdeling per leeftijdscategorie



Grafiek 3. Verzuim



Tabel 3 Functiegebouw NHTV 2016

Functiegebouw inclusief aantal medew.s en fte's 31-12-2016												
Schaal	Primair proces						Bedrijfsvoering proces					
	Onderwijsmgt. (P-MT)		Onderwijspersoneel (P-OP)		Ondersteunend personeel (P-OBP)		Ondersteunend personeel (B-OBP)		Management proces		Management (M-MT)	
	mw.	fte	mw.	fte	mw.	fte	mw.	fte	mw.	fte	mw.	fte
18												
17												
16			Hoogleraar	1	0,500							
15			Lector	5	3,850							
14			Lector	7	6,100						Academiedirecteur	6 5,8
13	Lid MT / Docent	19	17,9	Docent	9	8,500					Hoofd van dienst	5 5,0
12				Docent	84	72,925	Beleidsmedew. onderwijs	5 4,150	Beleidsmedew. bedrijfsv.	4 4,000	Hoofd van dienst	
									Controller	1 1,000		
									Projectleider	3 2,600		
									Ambtelijk secretaris CvB en RvT			
11				Docent	238	191,523	Beleidsmedew. onderwijs	14 10,375	Beleidsmedew. bedrijfsv.	8 6,892	Hoofd van dienst	1 0,8
				Onderzoeker	1	0,800			Controller			
									Projectleider	6 3,800		
									Hoofd bedrijfsv.	5 4,800		
10				Docent trainee	36	28,773	Beleidsmedew. onderwijs	5 3,300	Beleidsmedew. bedrijfsv.	14 11,650		
				Onderzoeker	2	1,700	Hoofd onderwijsonderst.	2 1,900	Projectleider	4 2,700		
							Decaan	9 6,400	Hoofd bedrijfsv.	4 3,900		
									Ambtelijk secretaris MR	2 1,500		
9							Beleidsmedew. onderwijs	7 6,300	Beleidsmedew. bedrijfsv.	3 2,160		
							Hoofd onderwijsonderst.	1 1,000	Projectleider	1 0,400		
							Medew. onderwijsonderst.	12 8,997	Hoofd bedrijfsv.			
							Instructeur	7 4,123	Coördinator	3 2,600		
							Studiebegeleider	31 21,256	Medew. bedrijfsv.	18 15,150		
									Medew. ICT	6 5,543		
									Vertaler	2 1,500		
8							Medew. onderwijsonderst.	15 11,939	Coördinator			
							Instructeur	14 10,400	Medew. bedrijfsv.	39 29,977		
									Medew. ICT	3 3,000		
7							Medew. onderwijsonderst.	17 14,000	Coördinator			
									Medew. bedrijfsv.	22 18,000		
									Medew. ICT			
									Medew. ICT onderst.	7 6,468		
									Secretaresse	3 2,300		
6							Medew. onderwijsonderst.	4 2,150	Medew. bedrijfsv.	19 12,850		
									Medew. ICT onderst.			
									Secretaresse	9 5,775		
									Administratief medew.	12 9,530		
									Studentassistent*			
5									Medew. ICT onderst.			
									Secretaresse	14 9,767		
									Administratief medew.	26 19,049		
4									Administratief medew.	2 0,800		
									Conciërge	10 8,312		
3									Telefonist / receptionist	3 1,500		
2							Surveillant		Huishoudelijk medew.	1 0,500		
									Algemeen medew. (mediatheek)	3 1,825		
1												
	19	17,9		383	314,7		143	106,3		257	199,8	
											12	11,6
											814	650,3
												652,3

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

Bijlage 4 Overzicht publicaties NHTV in 2016

Type	Publication category	Total without duplicates
Contribution to journal - Article	Scientific	80
	Professional	33
	Popular	9
Contribution to journal - Book/Film/Article review	Scientific	2
	Professional	3
Contribution to Book/Report types - Chapter	Scientific	26
	Professional	14
Contribution to Book/Report types - Conference contribution	Scientific	19
Contribution to conference types - Paper	Other research output	107
Contribution to conference types - Poster	Other research output	1
Contribution to conference types - Abstract	Other research output	1
Book/Report types - Book	Scientific	3
	Professional	9
Book/Report types - Book editing	Scientific	2
	Professional	1
Book/Report types - Report	Scientific	2
	Professional	12
Book/Report types - Inaugural speech	Other research output	5
Non-textual form types - Game	Other research output	1
Non-textual form types - Digital or Visual Products	Other research output	4
Non-textual form types - Web publication/site	Other research output	1
Non-textual form types - Design	Other research output	1
Types of Thesis - Doctoral Thesis	Scientific	4
Types of Thesis - Master's Thesis	Scientific	3
Total	-	343

Bijlage 5 Overzicht Raad van Toezicht per 31 december 2016

naam, leeftijd en aandachtsgebied	benoemingster mijn	functie Raad van Toezicht en commissies	functie	Overige nevenfuncties
F. van Steenis (Frans), 66 jaar strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)	01-03-2008 t/m 31-12-2016	voorzitter Raad van Toezicht t/m 31 december 2016 voorzitter Remuneratiecommissie t/m 31 december 2016	Nederlandse Staatsloterij, <i>voorzitter Raad van Bestuur</i>	- Stichting Koning Willem I prijs, <i>bestuurslid</i> - Stichting Beach Resort Kijkduin, <i>voorzitter</i> - North Sea Regatta, <i>lid Raad van Toezicht</i>
prof. dr. P.R.J. Simons (Robert-Jan) 67 jaar primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	01-08-2008 t/m 31-12-2016	vicevoorzitter Raad van Toezicht t/m 31 december 2016 lid Remuneratiecommissie t/m 31 december 2016 voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie t/m 31 december 2016	Visie op leren, <i>directeur/eigenaar</i>	- Quadraam Gelderse Onderwijsgroep, <i>lid Raad van Toezicht en Commissie Onderwijs en Kwaliteit</i> - Schoolleidersregister PO, <i>lid Commissie Certificering en Wetenschappelijke adviesraad</i> - Kamer jeugd/schooltv van de programma-adviesraad van de NTR, <i>voorzitter</i> - Adviesraad voor de master Leren en Innoveren van Stoas hogeschool, <i>lid</i> - Raad van Advies voor de master Leren en Innoveren van INHOLLAND, <i>lid</i> - Master Leren en Innoveren en Master Educational Leadership van Marnix Academie Utrecht, <i>lid Wetenschappelijke Adviesraad</i> - Tartu University (Estonia), <i>guest professor</i> - Advisory board of the Swiss leading house on technology in vocational education (DUAL-T), <i>lid</i>
drs. E.P.J. Lemkes-Straver (Elies), 59 jaar Public Affairs	01-12-2014 tot 01-12-2018 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht t/m 31 december 2016 lid Auditcommissie en ad-hoc Commissie Bouw t/m 31 december 2016 voorzitter Raad van Toezicht per 1 januari 2017 voorzitter Remuneratiecommissie per 1 januari 2017	ZLTO, <i>algemeen directeur</i>	- Stichting Ondernemerslift+, <i>bestuurslid</i> - Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen, <i>directeur</i> - BLSF (Brabant Life Sciences Seed Fund), <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Flight Forum BV, <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Philharmonie Zuid Nederland, <i>lid Raad van Toezicht</i> - VIAS (Vereniging voor Informatici Agrarische Sector), <i>voorzitter</i> - Nationale Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek (NRPO-SIA), <i>bestuurslid</i>

C.J. Vrolijk RA MGA (Kees), 60 jaar bedrijfsvoering: financiën	01-05-2011 tot 01-05-2019 laatste termijn	lid Raad van Toezicht t/m 31 december 2016 vicevoorzitter Raad van Toezicht per 1 januari 2017 lid Remuneratiecommissie per 1 januari 2017 voorzitter Auditcommissie voorzitter ad-hoc Commissie Bouw	adviseur en toezichthouder van verschillende bedrijven en instellingen	- voorzitter Auditcommissie en voorzitter ad-hoc Commissie bouw - NRV Holiday, lid Raad van Commissarissen - C4C Holding BV, lid Raad van Commissarissen - Nationale Vereniging De Zonnebloem, lid Auditcommissie - HaagWonen te Den Haag, lid Raad van Commissarissen - Zorgservice XL BV te Delfgauw, lid Raad van Commissarissen
drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (Lucas), 57 jaar bedrijfsvoering: HRM	01-07-2011 tot 01-07-2019 laatste termijn	lid Raad van Toezicht lid Remuneratiecommissie voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Universiteit van Amsterdam, directeur P&O	- Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid en Organisatie Ontwikkeling (NVP), bestuurslid - European Association for People Management (EAPM), vice-president - Human Capital Advisory Council of VNO NCW West Metropool Region of Amsterdam, voorzitter - Foundation Dutch Connected, bestuurslid - Foundation Servant Leadership, lid Adviescommissie - Stichting Tijdschrift voor HRM, voorzitter
E. van Lambaart (Erwin), 53 jaar strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)	01-09-2016 tot 01-09-2020 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht lid Auditcommissie lid ad-hoc Commissie Bouw	Holland Casino, bestuursvoorzitter	- Cultuur & Ondernemen, lid Raad van Toezicht - Tentoo Holding, voorzitter Raad van Advies - Amsterdam Diner Foundation (DGO), bestuurslid
P.C.J. van Grinsven MA (Peter), 40 jaar primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	01-12-2016 tot 01-12-2020 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht lid Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Boer & Croon, partner	- Leids Universiteits Fonds, lid Algemeen Bestuur

Bijlage 6 Nevenfuncties leden College van Bestuur NHTV per 31 december 2016

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

functie: NHTV, voorzitter College van Bestuur

nevenfuncties:

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

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

functie: NHTV, lid College van Bestuur

nevenfuncties:

- > Platform 'Betrokken ondernemers, samen voor Breda' gestart per 01-05-2016, *lid Raad van Advies*
- > Stichting BreedSaam, Coöperatie huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda, *lid Raad van Commissarissen*
- > VVV Breda, *bestuurslid*
- > Taskforce Logistieke Agenda Brabant, *lid*

NHTV

Postbus 3917

4800 DX Breda

T +31-76-533 22 03

F +31-76-533 22 05

www.nhtv.nl



Games | Media



Hotel



Facility



Logistiek



Built Environment



Toerisme | Leisure



Locatie
Mgr. Hopmansstraat



Locatie
Sibeliuslaan



Locatie
Claudius Prinsenlaan



Locatie
Archimedesstraat