



Discover your world > www.nhtv.nl

NHTV

jaarverslag 2011

*derde jaar
strategisch plan
'NHTV accelereert'
2009-2012*

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Raad van Toezicht	7
1.1 Verslag van de Raad van Toezicht	9
2. Bestuursverslag	17
2.1 Kernbeleid, organisatie en bestuur	19
2.1.1 Strategische speerpunten	19
2.1.2 Strategische thema's	21
2.1.3 De lokale en de regionale context	22
2.1.4 Samenwerking in het hoger onderwijs	23
2.1.5 Organisatie en bestuur	23
2.2 Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit	29
2.2.1 Onderwijs	29
2.2.2 Onderzoek en kennisontwikkeling	30
2.3 Academie voor toerisme	31
2.3.1 Onderwijs	31
2.3.2 Onderzoek en kennisontwikkeling	32
2.4 Academy for Digital Entertainment	35
2.4.1 Onderwijs	35
2.4.2 Onderzoek en kennisontwikkeling	36
2.5 Academy for Leisure	37
2.5.1 Onderwijs	37
2.5.2 Onderzoek en kennisontwikkeling	38
2.6 Academy of Hotel Management and Facility Management	40
2.6.1 Onderwijs	40
2.6.2 Onderzoek en kennisontwikkeling	41
2.7 Studenten	43
2.7.1 Werving en toelating	43
2.7.2 Instroommanagement	43
2.7.3 Huisvesting buitenlandse studenten	44
2.7.4 Studentenaantallen	44
2.7.5 Begeleiding door studentendecanen	44
2.7.6 NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep	45
2.8 Bedrijfsvoering	47
2.8.1 Algemeen	47
2.8.2 Personeel & Organisatie	47
2.8.3 Huisvesting	56
2.8.4 Facilitaire zaken	57
2.8.5 Planning	58
2.8.6 Informatiemanagement en ICT	58
2.8.7 Mediatheek	58
2.8.8 Bescherming persoonsgegevens	59

2.9 Financiën	60
2.9.1 Financieel beleid	60
2.9.2 Toelichting op het resultaat 2011	60
2.9.3 Toelichting op de balanspositie 2011	63
2.9.4 Kengetallen	65
2.9.5 Investeringsbeleid	66
2.9.6 Toekomstige huisvesting	66
2.9.7 Treasurybeleid	67
2.9.8 Risicobeheersing	68
2.9.9 Helderheid	68
2.9.10 Begroting 2012	70
2.9.11 Vooruitblik	71
 3. Jaarrekening 2011	 73
3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2011	75
3.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2011	76
3.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011	77
3.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	78
3.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	79
3.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	82
3.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2011	84
3.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing	92
3.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	93
3.10 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2011	94
3.11 Enkelvoudige balans per 31 december 2011	99
3.12 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2011	100
3.13 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2011	101
 4. Accountantsverklaring	 107
 5. Bijlagen	 111
1 algemene gegevens NHTV	113
2 lijst van gebruikte afkortingen	115
3 NHTV-werkveldcommissies	117
4 overzicht opleidingen NHTV	120
5 definities prestatie-afspraken Zijlstra voor uitval en rendement	122
6 management informatie uitval en rendement studenten NHTV-totaal	123
7 management informatie uitval en rendement studenten per academie	125
8 management informatie uitval en rendement studenten overige opleidingen	135
9 tabellen en grafieken personele kengetallen	139
10 functiegebouw NHTV	143
11 rooster van aftreden Raad van Toezicht	144
12 nevenfuncties leden Raad van Toezicht	145
13 nevenfuncties leden College van Bestuur	147
14 overzicht PhD-holders	148
15 overzicht promovendi	150
16 overzicht publicaties	152

Voorwoord

In dit jaarverslag legt het College van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en het financiële beheer van NHTV.

Door het lezen van dit jaarverslag verneemt u wat door NHTV in 2011 is bereikt.

Ook zijn in dit verslagjaar, mede onder invloed van de Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), belangrijke stappen gezet in de verdere uitvoering van het strategisch plan 2009-2012 van NHTV. Met voldoening kan worden vastgesteld dat de strategische agenda van NHTV in lijn lag met de strategische agenda van OCW, zodat met voortvarendheid aan de verdere realisering kon worden gewerkt. Het eigen gekozen profiel van NHTV om een instelling voor internationaal hoger onderwijs te zijn, die het academische en beroepsgerichte verbindt en waar studenten uit de hele wereld in een internationale leeromgeving studeren, werd verder vorm gegeven.

Tijdens het verslagjaar heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) positieve besluiten genomen over de accreditaties van de hbo-bacheloropleidingen Mobiliteit, de Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie en Game Architecture and Design. Bij deze laatste werd ook het kenmerk met betrekking tot de bijzondere kwaliteit toegekend op het facet 'Kwaliteit personeel'.

De bestaande kenniskringen rond de lectoren werd vervangen door het zogenaamde 'vier-kennisontwikkelingsmodel', waarbij iedere docent een rol vervuld op dat terrein. Het model is ontwikkeld en uitgewerkt door de Rector Magnificus. Dit model impliceert:

- rol 1:* zich continu op de hoogte stellen van de meest actuele kennis vanuit de praktijk en de literatuur en, samen met studenten in het kader van hun curriculum, actief vormgeven aan activiteiten in het kader van de uitvoering van het NHTV onderzoeksprogramma;
- rol 2:* actief zijn in consultancy en design/kennis uit de praktijk relevant maken voor het onderwijs;
- rol 3:* verrichten van toegepast wetenschappelijk onderzoek/verdieping in wetenschappelijke onderbouwing en houdbaarheid van praktijkgerichte kennis en;
- rol 4:* verrichten van fundamenteel/conceptueel wetenschappelijk onderzoek.

Verheugend is te constateren dat tijdens het verslagjaar meerdere docenten hun masterdegree hebben behaald en drie medewerkers hun PhD.

NHTV kent 21 lectoren verdeeld over vijf academies. Ook de uitbouw van de verschillende kennis- en onderzoekscentra, in een aantal gevallen samen met universiteiten en andere hogescholen, vond met voortvarendheid plaats. Ook hierdoor kreeg de profilering van NHTV als internationale academische hogeschool verder vorm.

Helaas moet worden gemeld dat een van onze docenten drs. Hubert-Jan Jansen op 5 december volkomen onverwachts overleed. Een uitstekende docent bij de Academy for Leisure met zowel een goede praktijkervaring en -kennis, als een prima theoretische inhoudelijke dimensie. Op verschillende terreinen binnen NHTV heeft hij zich ingezet en was voor de studenten altijd beschikbaar. Een heel groot verlies: hij was een voorbeeld docent in hart en nieren.

Na een lang ziekbed overleed drs. Frans Jansen, die vele jaren lid was van de Raad van Toezicht van NHTV en de laatste jaren voorzitter was van de werkveldcommissie van de Academie voor toerisme en de Academy for Leisure. Als zoon van de oprichter van een van de voorgangers van NHTV, het NWIT, en door zijn functies in de toeristisch-recreatieve wereld heeft hij een grote bijdrage geleverd aan de groei en bloei van onze hogeschool en van de twee genoemde academies in het bijzonder.

Beiden zijn wij veel dank verschuldigd voor hun inzet en betrokkenheid bij NHTV.

Het boekjaar wordt afgesloten met een positief exploitatieresultaat. Een deel van dit resultaat wordt, conform de begroting, gereserveerd voor de uitbreidingsplannen van NHTV. Een belangrijke, niet begrote extra bijdrage van het ministerie van OCW, evenals een grotere groei dan gepland van het aantal studenten zorgden voor dit resultaat in combinatie met een goede kostenbeheersing.

Van dit jaarverslag is een samenvatting verschenen in Facts & Figures 2011/2012. Het betreft een compact Engelstalige samenvatting van het jaarverslag in de vorm van een handzaam boekje met kerngegevens over de:

- studentenaantallen;
- personele organisatie;
- drie speerpunten (academisering, internationalisering en excellentie);
- visie op onderzoek;
- kenniscentra;
- financiële situatie;
- kennisontwikkeling.

NHTV ligt in het derde jaar van het strategische plan 'NHTV accelereert 2009-2012' goed op koers. Het College van Bestuur is alle medewerkers oprecht veel dank verschuldigd voor hun inzet, enthousiasme, kennis en kunde want zij maken de kwaliteit waar NHTV nationaal en internationaal voor bekend staat.

Waardering ook voor de leden van de werkveldcommissies, alumni, geëngageerden, gastsprekers en andere externen die een bijdrage hebben geleverd aan de groei en bloei van NHTV.

Tijdens het verslagjaar hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur in goede harmonie en met verve samengewerkt aan de verdere uitbouw van de hogeschool.

Het gebruik van afkortingen is ook in dit jaarverslag niet te vermijden geweest. In de regel worden de afkortingen de eerste keer voluit geschreven. Daarna wordt de afkorting gebruikt. De lijst van gebruikte afkortingen is opgenomen in bijlage 2.

Wij wensen u veel leesplezier toe en hopen dat dit jaarverslag voor u waardevolle en inspirerende informatie oplevert.

Graag nodigen wij u uit om ook een bezoek te brengen aan onze website: www.nhtv.nl

Tot slot zijn wij benieuwd naar uw reactie, tips of suggesties via bestuurssecretariaar@nhtv.nl.

Breda, juni 2012

College van Bestuur,
Hans Uijterwijk en Nico van Os

1. Raad van Toezicht

1.1 Verslag van de Raad van Toezicht

Met veel waardering beschouwt de Raad van Toezicht de behaalde resultaten tijdens het verslagjaar.

De Raad van Toezicht spreekt haar oprechte dank uit voor de inzet, het enthousiasme en de betrokkenheid van alle NHTV-medewerkers, die dit mogelijk hebben gemaakt.

Ook bedankt de Raad van Toezicht, het College van Bestuur voor de open en de plezierige samenwerking.

samenstelling

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de individuele leden ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College van Bestuur en ten opzichte van welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn eenmaal herbenoembaar. Zij treden af volgens een door de raad vastgesteld rooster, dat gepubliceerd is op de website.

Tijdens het verslagjaar hebben de volgende wijzigingen in de samenstelling van de raad plaatsgevonden.

De Raad van Toezicht heeft op 25 mei, onder dankzegging van hun jarenlange inzet en betrokkenheid, afscheid genomen van twee van haar leden. Na 12 jaar heeft de raad afscheid genomen van haar vicevoorzitter mevrouw drs. A.M. Witteman en na 10 jaar van de heer J.W. Vugts.

Vervolgens heeft de Raad van Toezicht mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman met ingang van 1 juni benoemd tot vicevoorzitter.

De Raad van Toezicht heeft tijdens het verslagjaar:

- de heer C.J. Vrolijk RA MGA met ingang van 24 maart benoemd tot lid van de Raad van Toezicht en tevens tot voorzitter van de Auditcommissie;
- de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT met ingang van 1 juli benoemd tot lid van de Raad van Toezicht.

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

- de heer F. van Steenis, algemeen directeur Nederlandse Staatsloterij, *voorzitter*
- mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman, voormalig-lid Tweede Kamer en voormalig-wethouder van de gemeenten Breda en Tilburg, *vicevoorzitter*,
- de heer F.J. van Driem, managing partner International Destination Strategies, *lid*
- de heer dr. ir. I.W. Koster, directeur CROW, het nationale kennisplatform voor infrastructuur, verkeer, vervoer en openbare ruimte, *lid*
- de heer prof. dr. P.R.J. Simons, directeur Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) en hoogleraar didactiek in digitale context, Universiteit Utrecht, *lid*
- de heer C.J. Vrolijk RA MGA, partner Deloitte Accountants B.V., *lid*
- de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT, vicepresident HRM KLM, *lid*

Het rooster van aftreden is opgenomen in bijlage 11. De (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht staan vermeld in bijlage 12.

De Raad van Toezicht wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris de heer F. Harteveld MSc BEd.

bijeenkomsten

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur kwamen viermaal in een gemeenschappelijke vergadering met het College van Bestuur bijeen. Tijdens het verslagjaar is de Raad van Toezicht eenmaal zonder het College van Bestuur bij elkaar geweest.

De vergaderingen vonden plaats op basis van vooraf vastgestelde inhoudelijke jaarplanning, met specifieke (vaste) agendapunten, themaonderwerpen en presentaties.

Op 24 maart is er een informele lunchbijeenkomst tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad geweest, waarbij ook het College van Bestuur aanwezig was.

Mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman heeft als toehoorder namens de Raad van Toezicht op 12 april de vergadering van de Medezeggenschapsraad bijgewoond.

Wijziging in de samenstelling van het College van Bestuur

De huidige voorzitter van het College van Bestuur is in 2012 veertig jaar in het onderwijs actief. Hij heeft aan de Raad van Toezicht te kennen gegeven in de loop van 2012 zijn actieve loopbaan te willen beëindigen. Op basis van dit voornemen heeft de Raad van Toezicht besloten de voorbereidingen te starten voor de procedure van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. In de decembervergadering heeft de Raad van Toezicht in dit kader de profielschets en de werving- en selectieprocedure vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft uit haar midden de sollicitatiecommissie benoemd bestaande uit de voorzitter, de vicevoorzitter en het lid met de portefeuille Financiën.

Jaarverslaglegging 2010

In mei gaf de Raad van Toezicht goedkeuring aan de jaarverslaglegging 2010 bestaande uit het jaarverslag en de jaarrekening. Met de accountant heeft de Raad van Toezicht de controle van de jaarrekening inclusief de meerjarenprognose besproken.

De Raad van Toezicht sprak zijn waardering uit over de duidelijkheid en de leesbaarheid van de jaarverslaglegging, die ten opzichte van vorig jaar aanzienlijk is toegenomen.

Expliciet is stil gestaan bij de interne beheersing. NHTV is doende de interne controle instrumenten aan te scherpen en de interne beheermechanismen te borgen en heeft maatregelen daartoe genomen. De voortgang van de managementcontracten en realisering van de financiële doelen zijn in dit kader tijdens het verslagjaar nog dwingender van aard geworden.

De Raad van Toezicht heeft met plezier concluderend vastgesteld dat NHTV er goed voor staat. Er is sprake van een goed resultaat, balans, eigen vermogen, solvabiliteit en cashpositie.

De Raad van Toezicht bevestigde de conclusie van de accountant dat NHTV over het geheel genomen adequaat wordt bestuurd.

Begroting NHTV 2012

In december heeft de Raad van Toezicht, conform het advies van de Auditcommissie, de begroting 2012 goedgekeurd. Belangrijke onderwerpen zijn, de derde locatie van NHTV, de risico's van tweede- en derdegeldstroomactiviteiten, het effect van de langstudeerdersmaatregel en de af te sluiten prestatieafspraken met het ministerie van OCW.

Treasurystatuut

De Raad van Toezicht heeft in mei, met een positief advies van de Auditcommissie, het Treasurystatuut goedgekeurd. Als gevolg van de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderwijs uit 2010 is dit statuut geactualiseerd.

Voortgang organisatieverandering

De Raad van Toezicht is op hoogte gesteld van de voortgang van de organisatieverandering. Vier jaar geleden is de academiestructuur ingevoerd. In vervolg hierop heeft tijdens het verslagjaar een evaluatie plaatsgevonden die deels door een extern adviesbureau en deels in eigen regie is uitgevoerd.

Dit heeft geleid tot wijzigingen in de structuur en de bemensing van de managementteams van de academies. Op basis van de resultaten van deze evaluatie heeft het College van Bestuur gesprekken gevoerd met de academiedirecteuren. Het door het College van Bestuur vastgestelde managementdevelopmenttraject is in lijn met de aanbevelingen naar aanleiding van de evaluatie van de academiestructuur.

Informatie door de academiedirecteuren

Tijdens het verslagjaar is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de externe-analyse van de academie voor Toerisme in maart en van de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit in mei. De Raad van Toezicht heeft met beide academiedirecteuren gesproken over de vertaling van het strategisch plan naar deze academies. Het portfolio van deze academies is ook onderwerp van gesprek geweest. Daarnaast is er uitgebreid stil gestaan bij de meerwaarde van het werkveld voor de academies en van het werkveld in relatie tot de opleidingen van de academies onderling.

Tot slot is het NHTV-brede alumnibeleid uitvoerig aan de orde geweest in het gesprek met beide academiedirecteuren. Met plezier heeft de raad geconstateerd dat alumni worden ingezet als geëngageerden en dat NHTV ook op andere terreinen gebruik maakt van deze belangrijke ambassadeurs zoals bij accreditaties.

Derde locatie

Rond 2015 is het noodzakelijk dat NHTV beschikt over een derde locatie omdat de huur van één van de huidige locaties eindigt. De Raad van Toezicht heeft zich uitvoerig laten informeren over de voortgang. De raad heeft in haar decembervergadering besloten, op basis van het advies van de Auditcommissie, om een ad hoc-Commissie huisvesting in te stellen met als doel om snel te kunnen schakelen tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en door grotere betrokkenheid adequaat te functioneren in de beslissingsprocedure.

Overleg met medezeggenschapsraad

In maart vond de jaarlijkse informele lunchafpraak plaats tussen een delegatie van de Raad van Toezicht met een delegatie van de Medezeggenschapsraad in aanwezigheid van het College van Bestuur. De volgende onderwerpen stonden op de agenda van dit overleg: bezuinigingen in het hoger onderwijs, kwaliteitszetel binnen de Raad van Toezicht en het maken van afspraken ten aanzien van het formele overleg tussen de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Deze lunchafpraak vond plaats in een plezierige sfeer en kende een constructief karakter.

Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht

In december vond buiten de aanwezigheid van het College van Bestuur de evaluatie van het eigen functioneren van de Raad van Toezicht en dat van het College van Bestuur plaats. Deze evaluatie vond plaats op basis van een uiterst kritische maar ook constructieve 360-graden feedback aan de hand van een checklist. De verbeterpunten zijn inmiddels in uitvoering.

Het regelmatig uitnodigen van academiedirecteuren in de vergadering van de Raad van Toezicht wordt als positief ervaren.

De Raad van Toezicht heeft gesproken over zijn rol en betrokkenheid in de strategievorming van NHTV. De raad wil completer geïnformeerd worden, naast de conform de Branchecode governancecode HBO en in de statuten vastgelegde punten en ook meer meedenken waar nodig en gewenst en bovendien vooral ook als klankbord functioneren gedurende de diverse processen van strategisch belang als de onderwijsagenda, huisvesting, strategie en positionering, etc.

De Raad van Toezicht heeft besluiten genomen over de inrichting van de Raad van Toezicht in het licht van het voornemen van het College van Bestuur om de besturingsfilosofie te wijzigen. De raad heeft besloten dat vanaf 2012 de raad uit vijf leden (voorzitter, vicevoorzitter en drie leden) bestaat met een gefaseerde uittreding op basis van het rooster van aftreden. De leden van de Raad van Toezicht worden voor vier jaar benoemd en zijn een keer herbenoembaar. De Raad van Toezicht vergadert vanaf het volgende verslagjaar zes maal per jaar. Naast de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie kent de Raad van Toezicht een ad hoc-Commissie huisvesting.

Onderwijs en kennisontwikkeling

Tijdens het verslagjaar is de Raad van Toezicht met regelmaat geïnformeerd over de resultaten van de succesvol doorlopen accreditaties van verschillende opleidingen.

Bijzondere aandacht is uitgegaan naar de positieve beoordeling van de accreditatie van de joint-degree wo-bacheloropleiding Tourism met Wageningen University & Research centre (Wageningen UR).

Daarnaast is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de ontwikkelingen op het gebied van kennisontwikkeling.

Overige onderwerpen en ontwikkelingen

De Raad van Toezicht heeft tijdens het verslagjaar de wijzigingen van de statuten van NHTV en het Bestuurs- en beheersreglement goedgekeurd.

De vicevoorzitter van de Raad van Toezicht heeft tijdens het verslagjaar op verzoek van de voorzitter van de raad en het College van Bestuur een gesprek gevoerd met een delegatie van de Medezeggenschapsraad. Vervolgens zijn er tussen het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad in een goede harmonie heldere afspraken gemaakt over de onderlinge communicatie en is voortvarend in gezamenlijkheid gewerkt in het belang van NHTV.

De Raad van Toezicht heeft PwC benoemd tot accountant voor 2012.

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

- de resultaten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- het streven van het College van Bestuur om een gemiddelde groei van 1% te realiseren ten aanzien van de studentenaantallen;
- samenwerkingsverbanden met:
 - o Hogeschool Zeeland/Roosevelt Academy;
 - o Hotelschool Den Haag;
 - o Tilburg University;
 - o Wageningen UR;
- het voornemen om de beslissingen over het vervreemden en/of aankopen van grond en gebouwen door het College van Bestuur en de rol van de Raad van Toezicht hierin te regelen in de statuten.

kerncommissies

NHTV hanteert de Branchecode Governance Hogescholen. De gehanteerde principes zijn in voorgaande jaren vastgelegd in reglementen en het instellen van diverse commissies. De Raad van Toezicht heeft geconstateerd en vastgesteld dat NHTV in het verslagjaar conform haar reglementen heeft gehandeld en de commissies hun taak naar behoren hebben vervuld.

De Raad van Toezicht kent drie kerncommissies. Deze commissies bereiden bepaalde besluiten inhoudelijk voor met als doel dat de raad haar werk efficiënter kan verrichten. Voor de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie zijn reglementen opgesteld die zijn gepubliceerd op de website van NHTV.

Auditcommissie

De Auditcommissie richt zich op de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, op de financiën en de naleving van aanbevelingen van de externe accountant en de interne controllers. Tijdens het verslagjaar werden bij iedere vergadering van de Auditcommissie het College van Bestuur en de controllers uitgenodigd. Op deelterreinen brengt de Auditcommissie advies uit aan de Raad van Toezicht.

De samenstelling van de Auditcommissie op 31 december is:

- de heer C.J. Vrolijk RA MGA, voorzitter;
- de heer dr. ir. I.W. Koster, lid.

Tijdens het verslagjaar is de commissie tweemaal bij elkaar geweest, in het bijzijn van het lid College van Bestuur met de portefeuille financiën en het hoofd Control, Finance and Administrations (CFA).

In mei is gesproken over de:

- jaarverslaglegging 2010;
- accountantsverslag boekjaar 2010;
- interim controle 2010;
- assurance-rapport bij bekostigingsgegevens 2011;
- analyse resultaat 2010.

De jaarverslaglegging 2010 bestaande uit het jaarverslag en de jaarrekening is besproken in het bijzijn van de accountant. In dit kader heeft de commissie de huidige ontwikkelingen in het hoger onderwijs en de rapporten van de onderwijsinspectie en de NVAO besproken die effecten kunnen hebben op de risicopositie van NHTV. Er zijn duidelijke stappen gezet ten aanzien van het werken met de periodieke managementrapportages. De Auditcommissie heeft samen met de accountant geconstateerd dat er geen onjuistheden zijn geconstateerd en dat er geen correcties dienden plaats te vinden naar aanleiding van de accountantscontrole.

Bij dit onderwerp heeft de commissie een positief advies gegeven aan de Raad van Toezicht. Vervolgens is dit onderwerp besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

De commissie heeft de toelichting op het accountantsverslag door de accountant voor kennisgeving aangenomen. In het bijzonder is aandacht besteed aan het bedrijfsvoerings- en onderwijsproces en het proces van Europese aanbesteding.

In december is gesproken over de:

- begroting 2012;
- Treasurystatuut;
- declaratiereglement;
- periodieke rapportages;
- meerjarenprognose;
- investeringen ten aanzien van huisvesting;
- Notitie concerncontrol;
- scan door accountant;
- scan BTW en vervolgstappen.

Begroting 2012. Er is door de commissie stil gestaan bij het proces van de begroting. Ook heeft de commissie gesproken over het effect van de bekostiging van T-2 en de langstudeerders. De bekostiging wordt gebaseerd op de bekostigde aantallen en de graden. Aangezien de langstudeerders niet (meer) worden bekostigd, zitten deze niet in de aantallen en de graden. Bij de begroting is al rekening gehouden met de verwachte impact van de langstudeerdersmaatregel van de staatssecretaris. Knelpunt is en blijft, zo constateert de commissie, de onzekerheid van de jaarbegroting van de overheid voor 2012 en 2013.

Treasurystatuut. Naar aanleiding van bespreking van het geactualiseerde statuut adviseert de commissie de Raad van Toezicht positief om in de statuten van NHTV te regelen dat het College van Bestuur vooraf beslissingen voorlegt aan de (Auditcommissie van de) Raad van Toezicht over het vervreemden en/of aankopen van grond en gebouwen en de bijbehorende financiering.

Bij bovengenoemde twee onderwerpen heeft de commissie een positief advies gegeven aan de Raad van Toezicht. Vervolgens zijn deze onderwerpen besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

Ook heeft de commissie afspraken gemaakt over de meerjarenprognose. Dit betekent dat de meerjarenprognose wordt geactualiseerd bij de jaarrekening en bij de begroting.

Remuneratiecommissie

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

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

De samenstelling van de Remuneratiecommissie op 31 december is:

- de heer F. van Steenis, voorzitter;
- mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman, lid met ingang van 1 juni.

Tijdens het verslagjaar is de commissie eenmaal bij elkaar geweest op 7 november, in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur. Het lid van het College van Bestuur heeft een deel van deze bijeenkomst bijgewoond. Tijdens deze bijeenkomst is overleg gevoerd over de beloning van de leden van het College van Bestuur over het boekjaar 2011. Daarnaast is in het kader van de beoordelingen over dat jaar het besluit genomen betreffende het toekennen van een gratificatie in december conform het gestelde in de CAO-HBO 2010-2012 onder artikel H-5.

Zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur zijn zich zeer bewust van het maatschappelijk debat over de 'Balkenende-norm', dat in dit kader wordt gevoerd. Daarbij speelt ook de financieel-economische situatie, het voorbeeldgedrag en de zorgvuldigheid waarmee met de beloning van bestuurders moet worden omgegaan, mede gelet op onder andere de Branchecode Governance Hogescholen en de vereiste transparantie en verantwoording.

Aan de andere kant moeten ook de ontwikkelingen binnen NHTV in ogenschouw worden genomen met de toename van de complexiteit en verantwoordelijkheid, het vereiste tijdsbeslag van de functie, de positionering van het College van Bestuur in het totale loongebouw in relatie tot de ontwikkelingen van bestuurders in het hoger onderwijs, de toekenning van andere emolumenten zoals een onkostenvergoeding en bijvoorbeeld landelijk geldende afspraken over de beloningsstructuur.

De Remuneratiecommissie heeft op basis van het hierboven gestelde eind 2010 besloten dat de leden van het College van Bestuur opnieuw uitsluitend de loonontwikkelingen in de cao-HBO 2010-2012 zullen volgen. In hoofdstuk H van deze cao over salaris en toelagen is hierover het onderstaande opgenomen: 'De salarissen worden per 1 januari 2011 met 0,4 % verhoogd. In oktober 2011 wordt een eenmalige uitkering toegekend van € 460 bruto, naar rato van het dienstverband, aan iedere werknemer die op 1 oktober 2011 in dienst is van NHTV vallend onder de cao-HBO. Ook voor 2012 is vooralsnog besloten voor de huidige leden van het College van Bestuur de cao-HBO op dit gebied integraal te volgen. De maandelijkse toelage bedraagt €1.722 (2010: € 1.716) voor de voorzitter van het College van Bestuur en € 1.148 (2010: € 1.143) voor het lid van het College van Bestuur.

In het beoordelingsgesprek van 7 december 2011 is door de Remuneratiecommissie samen met het College van Bestuur de periode beschouwd tussen 15 september 2005 en 7 december 2011. Gegeven het feit dat dit het laatste gesprek was van de Remuneratiecommissie met het College van Bestuur in deze samenstelling is hiervoor tijd en ruimte genomen. In die afgelopen periode is zowel de kwalitatieve als ook de kwantitatieve positionering van NHTV aanzienlijk verbeterd en is er ook een duidelijke profilering ontstaan die door de (politiek) buitenwacht wordt herkend en erkend. Dit geldt zowel voor het primaire proces (onderwijs en kennisontwikkeling), als voor de financiële positie en de bedrijfsvoering. NHTV wordt gepercipieerd als een gezaghebbend en toonaangevend hbo- en wo-instituut. De keuze voor het profiel verbindend en leidend in een internationale setting' wordt door velen onderschreven. Het is mede de verdienste van het College van Bestuur geweest om deze doelen te bereiken. Daarom heeft de Remuneratiecommissie voor het eerst in zijn bestaan besloten aan de voorzitter en aan het lid een gratificatie toe te kennen.

Op grond van artikel 6 van de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT) is NHTV verplicht jaarlijks het belastbare loon te publiceren van functionarissen van wie dat bedrag, exclusief pensioenpremie (conform besluit HBO-Raad), uitgaat boven het zogenaamde

normsalaris (gemiddeld belastbare jaarloon van de ministers). Voor het verslagjaar 2011 kent NHTV geen functionarissen met een bezoldiging die boven deze norm uitkomt.

De Remuneratiecommissie heeft met de leden van het College van Bestuur de afspraak gemaakt om de regeling gebaseerd op artikel M-1 lid 3 van de CAO zodanig toe te passen dat de gesaldeerde uren konden worden benut bij het eind van het dienstverband. In 2010 is ten behoeve van deze afspraak een voorziening getroffen. De dotatie aan deze voorziening over boekjaar 2011 bedroeg € 3.000. De geringe dotatie in 2011 heeft uitsluitend betrekking op de impact van het (actueel) contant maken van de tot en met 2010 opgebouwde voorziening. De dotatie in 2011 wordt uitsluitend veroorzaakt door de technische berekening van de voorziening ultimo boekjaar. In 2011 is geen sprake geweest van een ophoging van de rechten die de grondslag vormen voor deze voorziening. In het kader van het generieke NHTV-beleid geldt deze afspraak niet meer over 2011. Als gevolg hiervan zijn er geen verdere rechten opgebouwd. De tot en met 2010 opgebouwde uren blijven staan. Over 2012 is de afspraak dat de voorzitter van het College van Bestuur deze uren in de loop van het jaar opneemt en met het lid van het College van Bestuur wordt hierover gesproken in de loop van 2012 wanneer het nieuwe samengestelde College van Bestuur functioneert.

Ad hoc-Commissie huisvesting

De ad hoc-Commissie huisvesting ondersteunt de Raad van Toezicht bij de voorbereiding van de besluitvorming over de derde locatie van NHTV.

De samenstelling van de ad hoc-commissie huisvesting op 31 december is:

- de heer C.J. Vrolijk RA MGA, voorzitter;
- mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman, lid;
- de heer ir. N.G.M. van Os (lid College van Bestuur), lid.

De eerste bijeenkomst van deze commissie vindt plaats in januari 2012.

Bezoldiging van de Raad van Toezicht

De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht was in het verslagjaar € 31.949 (vergoeding inclusief werkgeverslasten). De bezoldiging bestaat uit een vast bedrag per toezichthouder per jaar. De voorzitter ontving € 7.200, de vicevoorzitter € 5.000 en de leden € 4.750 (lid van een kerncommissie) of € 4.000 (geen lid van een kerncommissie). Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen, de zogenaamde Hay-code.

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.

Raad van Toezicht	Periode in 2011	Bezoldiging 2011
mr. A.M. van Blerck-Woerdman	Volledig jaar	€ 4.583
F.J. van Driem	Volledig jaar	€ 4.000
dr. ir. I.W.Koster	Volledig jaar	€ 4.750
prof. dr. P.R.J.Simons	Volledig jaar	€ 4.000
F. van Steenis	Volledig jaar	€ 7.200
C.J. Vrolijk RA MGA	Vanaf 24 maart 2011	€ 3.333
J.W. Vugts	Tot 25 mei 2011	Afgezien van bezoldiging
drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT	Vanaf 1 juli 2011	€ 2.000
drs. A.C.M. Witteman-Devilee	Tot 25 mei 2011	€ 2.083
Totaal		€ 31.949

2. BESTUURSVERSLAG

2.1 Kernbeleid, organisatie en bestuur

NHTV heeft zich tijdens het verslagjaar geconcentreerd op het eigen strategisch plan en de Strategische agenda voor het hoger onderwijs die staatssecretaris Zijlstra voor de zomervakantie heeft gepubliceerd. Hoewel deze strategische agenda implicaties heeft voor NHTV, is steeds in de eerste plaats geredeneerd vanuit de eigen strategie. De leidraad is de missie zoals geformuleerd in het strategisch plan 2009-2012, NHTV accelereert:

NHTV profileert zich als een zelfstandige internationale instelling voor hoger onderwijs en onderzoek, die zich richt op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en academische kennis in de verwante specialistische domeinen van:

- *Digital Entertainment*
- *Hotel & Facility*
- *Stedenbouw, logistiek & mobiliteit*
- *Toerisme*
- *Vrije tijd*

NHTV wil een bijdrage leveren aan de maatschappij door in nauwe samenwerking met de internationale werkvelden (jonge) mensen op te leiden tot verantwoordelijke professionals voor een globaliserende werk- en kennisomgeving. De instelling wil medewerkers en studenten inspireren en uitdagen hun talenten optimaal te ontwikkelen, hun kennis en kunde te integreren en die als professional of als academicus op excellente en duurzame wijze toe te passen in de samenleving.

Het verslagjaar was het derde jaar van het lopend strategisch plan. Aan het begin van 2011 is een *midterm review* opgesteld waarbij de voortgang in de realisatie van de strategie in beeld is gebracht vanuit de primaire processen onderwijs en kennisontwikkeling, de profilering en de positionering van de instelling en de bedrijfsvoering. Deze review laat zien dat de portfolio de afgelopen jaren succesvol is uitgebouwd en gediversifieerd. Aan het bestaande aanbod van hbo-bachelor- en masteropleidingen zijn wo-bacheloropleidingen (Tourism en Vrijetijdwetenschappen) toegevoegd. Daarmee positioneert NHTV zich, zoals beoogd, tussen hogeschool en universiteit. Het aanbod van professionele en wetenschappelijke masteropleidingen wordt mogelijk verder uitgebouwd, bij voorkeur in de vorm van een joint degree met (meest buitenlandse) universiteiten. De visie op kennisontwikkeling is vertaald naar verwevenheid van onderzoek en onderwijs in het takenpakket van iedere docent. Tijdens het verslagjaar is de daadwerkelijke implementatie gestart. In de bedrijfsvoering is geïnvesteerd in de kwaliteit van de managementinformatie om de beheersbaarheid en bestuurbaarheid van de organisatie te vergroten.

2.1.1 Strategische speerpunten

De drie strategische speerpunten academisering, internationalisering en excellentie zijn geïntegreerd in de primaire processen onderwijs en onderzoek.

Academisering en kennisontwikkeling

In de afgelopen jaren is door de Rector Magnificus beleid ontwikkeld waarin alle docenten betrokken zijn bij kennisontwikkeling. Tijdens het verslagjaar is gestart met de daadwerkelijke toekenning van de vier rollen. Deze rollen zijn essentieel om de verbinding tussen onderwijs en kennisontwikkeling op een natuurlijke wijze te verankeren en de onderzoekscapaciteit maximaal te kunnen benutten:

- zich continu op de hoogte stellen van de meest actuele kennis vanuit de praktijk en de literatuur, alsmede van onderzoeksresultaten van collega's, ten behoeve van kennisoverdracht in het onderwijs (*rol 1*)
- actief in consultancy en design / verwerven van inzicht hoe kennis in de praktijk en voor het onderwijs relevant te maken (*rol 2*)
- het verrichten van toegepast wetenschappelijk onderzoek / verdieping in wetenschappelijke onderbouwing en houdbaarheid van praktijkgerichte kennis (*rol 3*)
- het verrichten van fundamenteel (conceptueel) onderzoek (*rol 4*)

Hierbij zijn onderwijs en onderzoek zodanig vervlochten dat studenten in sterkere mate competenties ontwikkelen met betrekking tot onderzoek en een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de onderzoeksprogramma's.

De Academic Board (AB) is het interne platform waarin alle lectoren zijn vertegenwoordigd. De AB staat onder leiding van de Rector Magnificus. In de AB vindt de inhoudelijke afstemming ten aanzien van kennisontwikkeling plaats, zoals de focus in de diverse onderzoeksprogramma's en de verbinding met het onderwijs. Ook daarin is tijdens het verslagjaar voortgang geboekt.

Al sinds 2004 voert NHTV een HRM-beleid dat medewerkers stimuleert zich verder te kwalificeren via promoties of het behalen van een master's degree. Inmiddels is ruim 8% van de docenten gepromoveerd; werkt nog eens 8% aan een proefschrift; ruim 74% van de docenten heeft een masteropleiding en ruim 7% volgt een masteropleiding. Dit stimuleringsbeleid heeft er inmiddels ook in geresulteerd dat het totaal aantal publicaties sterk is toegenomen. Uit het onderstaande overzicht blijkt dat de dissertaties ten opzichte van 2010 gelijk zijn gebleven, de wetenschappelijke publicaties zijn gedaald en de overige publicaties (vakpublicatie, populariserend en overig) zijn gestegen.

publicaties	2008	2009	2010	2011
dissertaties	4	4	2	2
wetenschappelijk (boek of bijdrage boek)	10	10	12	13
wetenschappelijk (refereed)	15	19	38	25
wetenschappelijk (non ref.)	1	10	0	1
vakpublicatie	21	51	51	87
populariserend	0	0	6	14
overig (met name congresbijdragen)	6	12	23	47
totaal	57	106	132	189

Tijdens het verslagjaar heeft de eerste visitatie van de onderzoeksgroep plaatsgevonden bij de Academy for Digital Entertainment. In 2012 vinden visitaties plaats bij de Academie voor toerisme, de Academy for Leisure en de Academy of Hotel Management and Facility Management. Dit ter voorbereiding op de accreditatie van het kwaliteitszorgsysteem van het onderzoek op NHTV-niveau in 2013.

NHTV heeft in het verslagjaar de meer actieve aanpak voortgezet als gaat om het verwerven van meer bekendheid als kennisinstelling. Onder andere door een meer inclusieve en actieve benadering van de algemene media en gespecialiseerde vakmedia. Binnen de profileringstrategie wordt bewust gebruikgemaakt van kennisdistributie via sociale media, zoals Twitter en LinkedIn. Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd bij hun kennisontwikkeling en kennisverspreiding gebruik te maken van onder andere portals, blogs en communities.

Internationalisering

Het vigerend strategisch beleid is tijdens het verslagjaar voortgezet met een accent op verdere verankering van internationalisering binnen NHTV door middel van het project 'Internationalisation at Home'. Als onderdeel van dit project is het interne platform *ForInt* opgericht waarin ervaringen aan elkaar of onderling worden uitgewisseld. Samen met het lectoraat Cross-cultural understanding is gewerkt aan de verdere ontwikkeling en doorwerking van het didactisch concept van de 'international classroom'. In dit kader wordt ook samengewerkt met Avans hogeschool.

Tijdens het verslagjaar zijn vier nieuwe partners toegevoegd aan het internationale netwerk: Cranfield University, Groot-Brittannië (doorstroom naar masterprogramma), HAMK University of Applied Sciences, Finland (studentuitwisseling), Liepaja University, Letland (docentuitwisseling) en Istanbul Bilgi University, Turkije (studentuitwisseling). De eerste drie genoemde nieuwe partners van NHTV werken vooral samen met de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit; de vierde met de Academy for Digital Entertainment.

De al geruime tijd bestaande samenwerking met Penn State University, Verenigde Staten is tijdens het verslagjaar uitgebouwd. Daaraan heeft het gezamenlijk onderzoeksproject 'Vacation and Wellbeing' bijgedragen. In dit onderzoek is de duur van de effecten van vakantie op het welzijn van mensen geanalyseerd. Inmiddels is een vervolgonderzoek gestart.

Afgelopen jaar is een aantal double degree overeenkomsten inhoudelijk en contractueel herzien. Dit was ook een aanleiding double degree overeenkomsten beter in te bedden in het kwaliteitszorgsysteem.

De samenwerking ter voorbereiding van twee joint degrees met respectievelijk Manchester Metropolitan University, Groot-Brittannië en Bournemouth University, Groot-Brittannië is door beide partners beëindigd. Tot slot is de UNWTO TedQual certificering verlengd voor de hbo-bacheloropleiding Hoger Hotelonderwijs.

Excellentie

In het verslagjaar is in het kader van de Strategische agenda van staatssecretaris Zijlstra de discussie over de profilering en positionering van NHTV gestart. NHTV heeft ook toestemming verleend aan de Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) om het profiel in het kader van de U-map, een classificatiesysteem voor het hoger onderwijs, te publiceren.

De strategische doelstelling om excellent en onderscheidend geaccrediteerd onderwijs aan te bieden is tot nu toe voor alle opleidingen extern als zodanig gewaardeerd. In de afgelopen jaren zijn er drie bijzondere kenmerken en is driemaal bijzondere kwaliteit door de NVAO toegekend.

Tijdens het verslagjaar zijn accreditatieaanvragen ingediend voor:

- de hbo-bacheloropleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (HTRO) met als bijzonder kenmerk 'internationalisering';
- de hbo-masteropleiding Tourism Destination Management met als bijzonder kenmerk 'internationalisering';
- de hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement met als bijzonder kenmerk 'imagineering'.

Over de accreditatieaanvraag van de hbo-bacheloropleidingen Ruimtelijke Ordening en Planologie, Mobiliteit, Functiegericht Bachelor in Toerisme en Recreatie en Game Architecture and Design (met het bijzondere kwaliteit 'kwaliteit personeel') heeft de NVAO een positief besluit genomen.

In oktober is de Keuzegids HBO Voltijd 2012 verschenen. Bijna alle hbo-bacheloropleidingen die NHTV aanbiedt, worden in hun eigen categorie als beste beoordeeld. Vooral de hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design scoort buitengewoon hoog met een score van 9,4 en wordt in het onderzoek 'een uitmuntende opleiding' genoemd. Ook de opleidingen op het gebied van Logistiek en Mobiliteit steken in hun eigen categorie met gemiddeld een 8,0 ver boven de rest uit.

In de Nationale Studentenenquête 2011 staan de opleidingen die NHTV aanbiedt op het gebied van Stedenbouw, Logistiek, Verkeerskunde, Toerisme, Vrije tijd en Hotel wederom op nummer 1 in de eigen categorie. De opleidingen op het gebied van Facility en Media staan op een tweede plek. De hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design die NHTV aanbiedt heeft ook een hoge score behaald met een 4,4 uit 5, maar wordt in de Nationale Studentenenquête niet vergeleken met andere opleidingen in Nederland.

2.1.2 Strategische thema's

Naast de strategische speerpunten kent NHTV strategische thema's:

- Imagineering;
- Cross-Cultural Understanding;
- Social responsibility.

Cross-cultural understanding

Het lectoraat Cross-Cultural Understanding richt zich op internationale en interculturele samenwerking. Het lectoraat heeft vier onderzoekslijnen ontwikkeld vanuit zijn visie dat eerst verborgen (achtergrond)kennis in internationale, culturele ontmoetingen moet worden opgespoord, die dan vervolgens op een academische, professionele of normatieve agenda wordt gezet:

1. International classroom focust zich op de doorontwikkeling van het concept tot een didactisch model voor internationaal onderwijs.
2. Transnationale gezondheidszorg waarbij het praktijkgericht onderzoek zich richt op de globale medische toerist die op verschillende plaatsen in de wereld in een lokaal medisch systeem terechtkomt.

3. De politieke context van toerisme waarbij de consequenties voor de toeristische ontwikkeling wanneer de politieke situatie verschuift van stabiliteit naar instabiliteit en omgekeerd, worden onderzocht.
4. Change Management en Cross-Cultural Understanding: systemische opstellingen worden gebruikt om de verborgen sterke punten van een organisatiecultuur in beeld te krijgen, zodat dit inzicht bijdraagt aan een organisatieverandering.

Tijdens het verslagjaar heeft het lectoraat diverse publicaties opgeleverd (hoofdstukken in boeken, artikelen in peer-reviewed tijdschriften, papers voor conferenties), er zijn gastcolleges gegeven en lezingen gehouden. Intern heeft het lectoraat bijgedragen aan de onderwijsprogramma's van diverse opleidingen. Inmiddels heeft het lectoraat zodanig aansluiting bij de internationale academische gemeenschap op het kennisdomein dat het de beoogde rol van verbindende schakel tussen beroepspraktijk en wetenschap daadwerkelijk kan vervullen.

Imagineering

In het verslagjaar is de Imagineering Academy ingebed in de Academy for Leisure, waarmee imagineering meer in het perspectief van creative economy, creative industries en creative entrepreneurship komt te staan. Dat is onder andere vertaald in de research lijn 'imagineering en creative entrepreneurship'.

De hbo-masteropleiding Imagineering werd tijdens het verslagjaar zowel aangeboden aan doorstroomstudenten als aan executives. Voor de tweede keer is, in samenwerking met NORT, ondersteuning van horeca, recreatie en watersport in Arnhem/Nijmegen, het project 'collaborative management research' uitgevoerd. Parallel aan en in samenwerking met de masterstudenten heeft een opleidingstraject plaatsgevonden met tien toeristisch-recreatieve bedrijven uit de regio Arnhem-Nijmegen waarbij bedrijven geïnspireerd en geadviseerd werden over het transformeren van bestaande 'industriële' ondernemingslogica naar de nieuwe netwerkklogica van de waarde van co-creatie.

In de contacten met de academische wereld is het debat aangegaan met de meer technische designwereld, waarbij de aandacht zich heeft verlegd naar 'Managing as Designing' omdat een duidelijke verbreding merkbaar is in de richting van de business schools en managementopleidingen. NHTV kan hier een voortrekkersrol spelen gezien de ontwikkelingen van imagineering als het designen van processen met en voor mensen voor zowel business als social innovation.

Social responsibility

In 2010 is de keuze gemaakt om de uitwerking en realisatie van het strategische thema Social responsibility volledig decentraal te beleggen. Iedere opleiding maakt de keuze op welke wijze het thema wordt geïncorporeerd in het onderwijscurriculum. Vanuit NHTV als organisatie ligt de bijdrage in de eerste plaats bij de Dienst Huisvesting, Facilitair en Planning waar duurzaamheid zoveel mogelijk als leidend principe wordt gehanteerd. Gezamenlijk is een themabijeenkomst georganiseerd tijdens de Dag van de Duurzaamheid op 11 november.

2.1.3 De lokale en regionale context

Periodiek voeren alle instellingen voor hoger onderwijs in Breda op bestuurlijk niveau, in het Strategisch Beraad, overleg met het gemeentebestuur. Tijdens dit overleg wordt aandacht besteed aan studentgerelateerde onderwerpen als aan de kennisinfrastructuur in de stad en in de regio.

NHTV heeft geparticipeerd in het Innovatie Actieplan West-Brabant 2008-2011 met de Kamer van Koophandel Zuidwest-Nederland, Syntens, Rewin, gemeente Breda, Avans hogeschool en Rabobank om het innovatieve vermogen van het midden- en kleinbedrijf in de regio een impuls te geven en te versterken. Tijdens het verslagjaar is het lopend actieplan afgerond. In 2012 wordt door de Kamer van Koophandel, Avans hogeschool en NHTV het Innovent, het business-to-business event gericht op innovatie in de regio, georganiseerd.

Negentien West-Brabantse gemeenten en de gemeente Tholen, ondernemers en onderwijsinstellingen in de regio hebben gezamenlijk als 3 O's (overheid, ondernemers en onderwijs) de *Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020* opgesteld. Deze agenda speelt in op actuele ontwikkelingen in West-Brabant en haar omgeving, maakt gebruik van (voortschrijdende) nieuwe

inzichten en anticipeert op toekomstige vraagstukken en kansen als strategisch kompas voor de komende jaren. NHTV participeert in de uitvoering van deze strategische agenda.

Tot en met 2010 heeft NHTV geparticipeerd in het project Starterslift. Dit heeft tijdens het verslagjaar een vervolg gekregen in het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant waarbij de doelstelling is verbreed. Het nieuwe programma heeft tot doel een excellent klimaat voor nieuwe bedrijvigheid te creëren op basis van valorisatie van kennis. In dit programma, dat in 2011 is gestart en loopt tot en met 2016, werken NHTV, Tilburg University en Avans hogeschool samen.

Tijdens het verslagjaar is veel tijd besteed aan het vormgeven van de samenwerking tussen de partnerinstellingen en de operationalisering van het project.

2.1.4 Samenwerking in het hoger onderwijs

Voortkomend uit de door de demografische ontwikkelingen ontstane problematiek in Zeeland om een kwalitatief en kwantitatief voldoende en duurzaam onderwijsaanbod in Zeeland in stand te houden, werkt NHTV al een aantal jaren op diverse terreinen samen met Hogeschool Zeeland met name op het terrein van toerisme. Die samenwerking is tijdens het verslagjaar gecontinueerd.

Samen met Wageningen UR biedt NHTV, als joint degree, de wo-bacheloropleiding Tourism aan. Met Tilburg University wordt samengewerkt op het terrein van vrijetijd. NHTV biedt de wo-bacheloropleiding Vrijetijdwetenschappen aan, de master wordt (nog) aangeboden door Tilburg University. Daarnaast werken NHTV, Wageningen UR en Tilburg University op het terrein van onderzoek en valorisatie samen in het Centre for Leisure and Tourism Research (CeLTOR).

2.1.5 Organisatie en bestuur

Wijzigingen in de organisatie

Tijdens het verslagjaar is in het kader van de organisatieverandering het project *bestuursondersteuning* uitgevoerd. Dit project was gericht op het Bestuurssecretariaat, het Bureau Strategie en Beleid (BSB) en de Dienst Kwaliteit, Planning & Control (KPC). Het heeft geleid tot herpositionering van het Bestuurssecretariaat en de rol van de secretaris van het College van Bestuur. Daarnaast zijn 2 medewerkers benoemd tot beleidsadviseur strategie en is de nieuwe eenheid Beleidsondersteuning Onderwijs en Onderzoek (BO&O) ingericht. Hiermee zijn BSB en KPC komen te vervallen.

De opdracht die BO&O kreeg is 'bijdragen aan de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek binnen de organisatie en ondersteunen van de academies in flankerend beleid en activiteiten ten behoeve van het primaire proces'.

BO&O ondersteunt het College van Bestuur door middel van beleidsontwikkeling- en implementatie (projectmatig) op strategische NHTV-brede onderwerpen. Daarnaast is BO&O verantwoordelijk voor monitoring van onderwijs- en onderzoekskwaliteit en compliance met wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs (studievolg). Voor de academies biedt BO&O aanvullende ondersteuning in het primaire proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie) door middel van implementatie van NHTV-breed beleid, advisering op onderstaande aandachtsgebieden en coördinatie van centraal gepositioneerde onderwijsactiviteiten.

Wijzigingen in het management

In de managementstructuur hebben geen wijzigingen in het verslagjaar plaatsgevonden.

Bij de Academy of Hotel Management and Facility Management is er gekozen voor de invulling van de managementfuncties door benoeming van de beide managementteamleden als directeur a.i.

Bij de Academy for Digital Entertainment is een directeur a.i. benoemd totdat de ontstane vacature van academiedirecteur is ingevuld.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van het management en de diensten van NHTV.

Good governance

NHTV werkt conform de principes van de Branchecode Governance Hogescholen. In al haar activiteiten hanteert NHTV good governance als basis. Als uitvloeisel hiervan beschikt NHTV over een Integriteitscode, de Regeling betreffende het omgaan met het vermoeden van een misstand, de zogenaamde *klokkenluidersregeling* en een Klachtenregeling ongewenst gedrag.

De statuten van NHTV regelen de bevoegdheden van de Raad van Toezicht. In het Bestuurs- en beheersreglement worden de bevoegdheden geregeld van het College van Bestuur, de academiedirecteuren en de stafhoofden.

Volgens het Bestuurs- en beheersreglement van NHTV is het College van Bestuur belast met het bestuur en het beheer van NHTV. De Raad van Toezicht houdt hierop toezicht.

Conform de Branchecode Governance Hogescholen kent de Raad van Toezicht een Auditcommissie en een Remuneratiecommissie. NHTV kent een Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus) gebaseerd op managementcontracten en viermaandelijke managementrapportages. De academiedirecteuren en de stafhoofden rapporteren aan het College van Bestuur. Op hun beurt rapporteert het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht.

Horizontale en verticale verantwoording

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

verantwoording	omgeving
verticale externe verantwoording	minister van OCW, Inspectie van het onderwijs, Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) en Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO)
verticale interne verantwoording	Raad van Toezicht
horizontale externe verantwoording	werkveldcommissies en lokale/regionale overheden
horizontale interne verantwoording	Medezeggenschapsraad, medewerkers en studenten

De leden van de verschillende werkveldcommissies van de opleidingen van NHTV staan vermeld in bijlage 3. De werkveldcommissies worden onder andere betrokken bij het beleid ten aanzien van het opleidingsaanbod, het kwaliteitsbeleid, toelatingsbeleid, beleid ten aanzien van toegepast onderzoek en marktactiviteiten.

College van Bestuur

Samenstelling

Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag van NHTV en is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de bedrijfsvoering. Daarnaast coördineert het College van Bestuur het beheer en de dagelijkse gang van zaken. Het College van Bestuur bestaat uit:

J.G. (Hans) Uijterwijk MEd BEd, sinds 1 oktober 1998 voorzitter van het College van Bestuur
portefeuille: algehele bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek, strategie en externe zaken met de volgende accenten: onderwijs/academies/kennisontwikkeling, Internationalisering, HRM, Public-affairs algemeen en Marketing en communicatie.

ir. N.G.M. (Nico) van Os, sinds 15 september 2005 lid van het College van Bestuur
portefeuille: beheersorganisatie en processen met de volgende accenten: Control, Finance & Administrations, Personeel en organisatie, ICT, Huisvesting, Facilitair en Planning.

De collegeleden zijn samen en ieder afzonderlijk verantwoordelijk voor de wijze waarop zij hun taken uitvoeren. De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 13.

Het College van Bestuur wordt ondersteund door de secretaris Frits Harteveld MSc Bed.

Bezoldiging

De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. De voorzitter van het College van Bestuur en het lid van het College van Bestuur vallen respectievelijk wel integraal en niet integraal onder de CAO-HBO.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de door het ministerie van OCW voorgeschreven salariscomponenten en sluit aan bij de informatie die in 2012 is gepubliceerd door de HBO-raad. Genoemde bedragen betreffen de bezoldigingen van de leden van het College van Bestuur, gebaseerd op schaal 18 HBO met toelage exclusief werkgeverslasten (onder andere pensioenen en sociale lasten). Gelet op het profiel, de gewenste achtergrond en de zwaarte, is in 2005 door de Remuneratiecommissie besloten gebruik te maken van arbeidsmarkttoelagen. Hierbij is tevens gekeken naar de salarisoniveaus van vergelijkbare functies bij andere instellingen.

	Dienstverband in boekjaar	Ingangsdatum dienstverband	Taakomvang	Dienstbetrekking (D) /Interimbasis (I)	Periodiek betaalde beloningen	Bonussen / Gratificaties	Pensioen bijdragen	Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband
	van tot				Bruto jaarsalaris Vaste onkosten vergoeding			
J.G. Uijterwijk Med Bed	1-jan 31-dec	1-10-1998	1,0	D	€ 145.138	n.v.t.	€ 12.035	€ 22.657
ir. N.G.M. van Os	1-jan 31-dec	15-9-2005	1,0	D	€ 137.117	n.v.t.	€ 8.525	€ 21.302
								n.v.t.
								n.v.t.

Aan de leden van het College van Bestuur zijn in 2011 geen forfaitaire onkostenvergoedingen verstrekt en zijn geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke verstrekt. Naast de hierboven vermelde bezoldiging zijn aan het College van Bestuur de volgende reis- en verblijf- en onkosten vergoed:

Specificatie overige vergoedingen	J.G. Uijterwijk Med Bed		Ir. N.G.M. van Os	
	Declaraties	Overige	Declaraties	Overige
Werkgeversbijdrage reguliere premies		€ 3.101		€ 5.615
Reiskostenvergoeding woon-werk		€ 6.356		€ 240
Dienstreizen	€ 2.626		€ 1.036	
Terug ontvangen reiskosten NS/derden	€ 669-			
Verblijfkosten	€ 50		€ 24	
Overige zakelijke kosten	€ 1.278	€ 629	€ 480	€ 557
Totaal overige vergoedingen	€ 3.285	€ 10.086	€ 1.540	€ 6.412

De onder declaraties opgenomen bedragen betreffen via de salarisadministratie uitbetaalde vergoedingen aan het College van Bestuur op basis van ingediende declaraties. De onder overige opgenomen bedragen betreffen door NHTV betaalde facturen. Aangezien het gaat om kosten waarbij de leden van het College van Bestuur persoonlijke regaderen zijn ook deze bedragen in het overzicht opgenomen.

Medezeggenschap

NHTV kent een Medezeggenschapsraad op instellingsniveau en deelraden op het niveau van de academies en de gemeenschappelijke diensten.

Het College van Bestuur heeft de samenwerking met de Medezeggenschapsraad in het verslagjaar als constructief ervaren en gaat ervan uit dat deze wijze van samenwerking ook in de toekomst doorgang vindt.

Vergaderingen

De Medezeggenschapsraad vergaderde tijdens het verslagjaar in totaal elf maal gezamenlijk met het College van Bestuur. Voorafgaand aan deze vergaderingen heeft de Medezeggenschapsraad onderling vergaderd. Het Dagelijks Bestuur van de Medezeggenschapsraad vergaderde wekelijks. In het verslagjaar is het overleg tussen het CvB en de MR een maand lang opgeschort geweest. Na een constructief gesprek onder leiding van een externe gespreksleider zijn de overleggen weer regulier voortgezet.

Op 12 april heeft mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman, lid van de Raad van Toezicht, de vergadering bijgewoond. Op 24 maart 2011 is er een informele lunchbijeenkomst geweest met de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad, in aanwezigheid van het College van Bestuur.

Commissies

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

Het betreft de:

- Financieel-economische commissie;
- Arbeidsvoorwaardencommissie;
- Studentencommissie;
- Onderwijs- en strategiecommissie;
- Commissie huisvesting en ICT.

Deze commissies komen voorafgaand aan de gezamenlijke vergaderingen tussen de Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur bijeen.

Onderwerpen van overleg

In 2011 is instemming verleend met:

- het MR- reglement;
- de wijziging statuten NHTV Breda;
- het bestuurs- en beheersreglement NHTV Breda;
- de samenwerking met Stenden Hogeschool;
- de samenwerkingsovereenkomst NHTV en HZ;
- het gezondheidsbeleid NHTV;
- de onderwijs- en examenregelingen 2011-2012;
- de organisatieverandering NHTV;
- de academiestructuur en de voortgang tot inrichting van de academiestructuren;
- de toevoeging functiereeks coördinerend medewerker aan het functiegebouw NHTV;
- het Valorisatieplan Midden- en West-Brabant;
- het project bestuur ondersteuning;
- de aanscherping regeling achterstallige betalingen studenten;
- de betalingen student gerelateerde bijdragen;
- de nieuwe functiebeschrijving ambtelijk secretaris MR;
- het studentenstatuut;
- de verplichte vrije dagen 2012;
- het niet meer accrediteren van de hbo-bachelor Vrijtijdsmanagement, duaal;
- de profielschets en de werving- en selectieprocedure voorzitter College van Bestuur.

De onderwerpen waarover tijdens het verslagjaar advies is uitgebracht zijn:

- de begroting 2012;
- het reorganisatieplan NHTV;
- de benoeming van de heer C.J. Vrolijk RA MGA tot lid Raad van Toezicht;
- de benoeming van de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT tot lid van de Raad van Toezicht;
- de herbenoeming van de academiedirecteuren.

Daarnaast is in het verslagjaar gesproken over:

- de modaliteiten nieuwe opleidingen
- de voortgang proces Academy of Digital Entertainment en de directievoering
- de voortgang directievoering Academy of Hotel management and Facility Management
- de evaluatie van de academiestructuur
- de voortgang van de (her)benoemingen van Managementteam-leden (MT-leden)
- de stand van zaken wat betreft huisvesting
- de evaluatie plannen van aanpak Risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) per gebouw
- het jaarverslag, de jaarrekening en het accountantsverslag 2010
- de redenen om het opleidingsaccréditiestelsel van de NVAO te continueren
- de OER-raamregeling voor de hbo-bacheloropleidingen
- richtlijnen contractactiviteiten, vertaalwerk en inhuur vertaalbureau
- de lessen uit het dossier InHolland & Veerman-proof NHTV
- NHTV van onderwijsinstituut naar kennisinstelling
- de voortgang organisatieverandering NHTV en de samenhang van projecten
- de strategische agenda van staatssecretaris Zijlstra
- het rapport NHTV accelereert (monitoring realisatie strategisch plan 2009-2012)
- de (voortgang van) projecten naar aanleiding van de strategische agenda OCW
- de Boer en Croon opdracht wat betreft besturingsfilosofie
- de roadshows en strategie (tijdpad/vervolg)
- de verkenning van mogelijkheden tot samenwerking van de backoffice NHTV – Hogeschool Zeeland – Hotelschool Den Haag, Scaldis en inzet van de academiedirecteur Academie voor toerisme
- de voortgang van de NHTV-brede projecten uit de begroting van 2011
- de managementsamenvatting analyse overhead
- de stand van zaken examencommissies en de inschrijving van tentamens na sluitingstermijn

De samenstelling van de Medezeggenschapsraad op 31 december is:

Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit

- Frank van den Eeden, docent, lid commissie huisvesting en ICT
- Isabel van der Schilden, docent, lid onderwijs- en strategiecommissie
- Michaël Hanssen, student, lid studentencommissie
- vacature student

Academie voor toerisme

- Bart Reintjes, *voorzitter*, docent, lid commissie arbeidsvoorwaarden
- Robert Lambertus, studiebegeleider, lid studentencommissie
- Sebastiaan Straatman, docent, lid financieel-economische commissie
- Gerd-Jan Vermeulen, docent, lid onderwijs- en strategiecommissie
- vacatures studenten

Academy for Digital Entertainment

- Frank Weissman, docent, lid commissie huisvesting en ICT
- vacature student

Academy for Leisure

- Adriaan van Liempt, docent, lid commissie arbeidsvoorwaarden
- Menno de Vos, docent, lid onderwijs- en strategiecommissie
- Florian Bos, *vicevoorzitter*, student, lid studentencommissie
- Rob van de Avoort, lid studentencommissie
- vacature student

Academy of Hotel Management/Facility Management

- Wil Gooskens, *vicevoorzitter*, docent, lid financieel-economische commissie
- Michiel de Bruijn, student, lid studentencommissie

Gemeenschappelijke diensten

- Marion Beerta, medewerker Dienst marketing en communicatie, lid commissie arbeidsvoorwaarden
- Miguel Bravo Madrid, medewerker BO&O, lid financieel economische commissie

De ambtelijk secretaris van de Medezeggenschapsraad is Ans Snijders.

De vereniging van Gepensioneerden

Het College van Bestuur hecht bijzondere waarde aan het in stand houden van de band tussen NHTV en haar gepensioneerden. In het verslagjaar heeft de voorzitter van het College van Bestuur overleg gevoerd met het dagelijks bestuur van de Vereniging van Gepensioneerden. Het is al enkele jaren traditie de leden van deze vereniging uit te nodigen voor een informele lunchbijeenkomst. Tijdens het verslagjaar heeft het College van Bestuur voor het eerst alle gepensioneerden van NHTV en hun partners uitgenodigd.

Van deze uitnodiging hebben ruim 30 gepensioneerden, velen met partner, gebruikgemaakt. Na de lunch zijn presentaties gegeven over het Rapport Veerman / de Strategische Agenda van staatssecretaris Zijlstra en de consequenties hiervan voor NHTV en over de rol van de Mediatheek in het kader van kennisontwikkeling.

2.2 Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit

2.2.1 Onderwijs

Onderwijskundig beleid

De Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit (SLM) heeft de ambitie om de beste én de grootste te zijn en te blijven in Nederland op het gebied van mobiliteit, ruimtelijke ordening en planologie en logistiek. Voor een belangrijk deel is deze ambitie tijdens het verslagjaar opnieuw gerealiseerd. Alle SLM-opleidingen staan in de nationale ranking op de eerste plaats. Het continueren en versterken van deze positie is de uitdaging voor de toekomst. Het tweede deel van de ambitie, het aanbieden van opleidingen met de meeste studenten (marktleider zijn), heeft nog niet het gewenste resultaat gegenereerd. De stijgende lijn is er nog steeds met een instroom van 329 studenten inclusief de postpropedeutische fase. Deze groei is in belangrijke mate gerealiseerd door een toename van het aantal studenten bij de logistieke opleidingen en de toename van de instroom van buitenlandse studenten bij de internationale logistieke opleidingen. De instroom bij de hbo-bacheloropleiding Verkeerskunde is na een lichte daling vorig jaar weer toegenomen. Gelet op het belang voor het werkveld, blijft de academie zich richten op de groei van het aantal studenten van de technische opleidingen.

Tijdens het verslagjaar is de organisatiestructuur van de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit gewijzigd. De indeling in twee clusters met elk een opleidingsmanager is gerealiseerd. Voorheen bestond een structuur met vier opleidingsmanagers. De clusterindeling is ingegeven door de behoefte de efficiency te verhogen, maar vooral ook door de inhoudelijke ontwikkelingen en trends in het werkveld.

De opleidingsvarianten Urban Design en Urban Management zijn verbonden aan respectievelijk de hbo-bacheloropleiding Ruimtelijke ordening en planologie en de hbo-bacheloropleiding Mobiliteit. Studiekeziers melden zich voor één van deze opleidingen aan. Na hun aanmelding kunnen ze alsnog kiezen voor één van de twee opleidingsvarianten.

De ontwikkeling van de leerlijn voor Urban Design is in 2011 verder uitgekristalliseerd. Ook is voor de aankomende studenten Urban Design een zogenaamd matchingsgesprek ingevoerd. Dit gesprek is bedoeld om de student beter voor te bereiden op inhoud en vorm van de studie. Doel van deze gesprekken is om uitval te voorkomen.

Onderwijsprestaties

De instroom van buitenlandse studenten is tijdens het verslagjaar toegenomen. De belangstelling gaat vooral uit naar de twee internationale logistieke opleidingen. Helaas is de belangstelling voor International Traffic Management nog onvoldoende gebleken om verantwoord te kunnen starten tijdens het verslagjaar.

Er hebben 19 studenten stage gelopen in het buitenland, 11 studenten hebben hun afstudeerproject uitgevoerd in het buitenland en twee studenten hebben deelgenomen aan een uitwisselingsprogramma van een buitenlands opleidingsinstituut.

Het percentage uitval na één jaar is tijdens het verslagjaar gedaald ten opzichte van 2010. De aanpassingen die in de curricula zijn doorgevoerd leveren dus niet alleen inhoudelijke verbeteringen op, maar ook een verbetering van het rendement van de opleidingen.

Tijdens het verslagjaar is een grote groep studenten, in totaal 174, afgestudeerd. De vraag naar gediplomeerde en hoogopgeleide verkeerskundigen en logistici overtreft nog steeds het aanbod aan afgestudeerden dat de academie kan afleveren. In dit kader speelt ook een rol dat een deel van de afgestudeerden verder gaat met het volgen van een wo-masteropleiding.

Bijzondere prestaties

- De studenten Jurian Voets en Jennifer van Noort van de opleidingsvariant Urban Design hebben een ontwerpwedstrijd van de provincie Noord-Brabant gewonnen met het ontwerp van een duurzame bushalte, 'De Mandarijnschil'.
- De logistieke studenten Marijn Roelofsen en Tomas Tempelaars zijn in 2010 doorgedrongen tot de finale van de Nederlandse Scriptieprijs Logistiek van de Vereniging Logistiek Management. De prijswinnaars zijn in februari 2011 tijdens de finaledag bekendgemaakt. De publieksprijs is door Marijn Roelofsen gewonnen. In 2011 zijn de NHTV-studenten Thom van Erven en het duo Frank Nelen en Oscar van Eck tot de finale doorgedrongen.

2.2.2 Onderzoek en kennisontwikkeling

Binnen de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit wordt gewerkt aan een verdere transformatie naar kennis- en expertisecentrum. Twee belangrijke pijlers daarbij zijn kennisontwikkeling en kenniscirculatie. Het accent ligt op praktijkgericht onderzoek en praktijkgerichte kennisontwikkeling in samenwerking met marktpartijen. Het Advies- en Innovatie Centrum van de academie (AIC) en de lectoren dr. ing. Jan Willem Proper (Transport and Logistics), ir. Ineke Spapé (Verkeer en Stedenbouw, externe co-financier CROW, het nationale kennisplatform voor infrastructuur, verkeer, vervoer en openbare ruimte) en drs. Françoise van den Broek MIM MTL (Logistiek en Duurzaamheid, externe co-financier NEA) spelen hierbij een belangrijke rol. Dr. ing. Jan Willem Proper is tijdens het verslagjaar gepromoveerd op het onderwerp 'Resilience as an Imperative in public Transport Organizations'.

Tijdens het verslagjaar organiseerde de Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit het congres 'Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk', hét congres op gebied van mobiliteit, ruimtelijke ontwikkeling en vervoersplanologie. Dit congres is bedoeld als ontmoetingsplaats voor onderzoekers, beleidsmakers en andere belangstellenden. Centraal staan vraagstukken op het snijvlak van verkeer, vervoer en ruimtelijke ordening. Nieuwe inzichten en ideeën worden gepresenteerd en bediscussieerd.

Twee docenten hebben tijdens het verslagjaar een boek uitgegeven. Maarten van Rijn schreef het boek 'Evenementen Logistiek' en Barbara van Schijndel het basisboek 'Ruimtelijke Ordening en Planologie'.

Het aantal tweede- en derdegeldstroomprojecten van het AIC is tijdens het verslagjaar toegenomen. Onderstaande tabel laat zien welke projecten in 2011 zijn afgerond, welke momenteel worden uitgevoerd en doorlopen in 2012 en welke in 2011 zijn ontwikkeld. Genoemde bedragen hebben betrekking op meerdere exploitatiejaren.

Project	Omschrijving	Academie	Naam Subsidiegever of contractpartij	Toegekende subsidie of bijdrage €
Afgeronde projecten in 2011				
7203012	GoLeWe	SLM	Interreg (EFRO)	25.000
P14P04	Masterclass Fiets	SLM	Provincie Noord Brabant	20.000
C14900	CROW SSI Masterclass OR	SLM	Crow	45.000
C14904	Houtribsluitzencomplex	SLM	Rijkswaterstaat	8.100
Projecten gestart in 2011, doorlopend in 2012				
1405052	Safefficient	SLM	Pieken in de Delta	592.010
P14E07	Logistics Accelerator	SLM	OP Zuid	345.201
P14M06	Bundelen goderenstroom	SLM	Rewin	145.090
P14M14	Dinalog labs	SLM	Pieken in de Delta	52.635
P14O08	DKG Logistics City	SLM	Gemeente Tilburg en Prov Nbrab	234.782
P14O11	Kennis DC's	SLM	Dinalog	816.000
P14P09	Toolbox fietsbeleving	SLM	Provincie Noord Brabant	90.000
P14P10	Extended Single Window	SLM	pm	40.541
P14P12	In-, door- en uitstroom	SLM	Provincie Noord Brabant	15.000
P14P13	Logistic Talent Incubator	SLM	Provincie Noord Brabant	78.624
P80M03	Lerarenbeurs 2011/2012	SLM	OCW	4.190
C14905	Dutch Turksch knowlegde	SLM	NEA	10.920
C14906	Publicatie voetgangers	SLM	Crow	59.584

2.3 Academie voor toerisme

2.3.1 Onderwijs

Onderwijskundig beleid

De wo-bacheloropleiding Tourism, die in 2010 is gestart in samenwerking met Wageningen UR, kreeg in april officieel de status van een joint degree. Dit betekent dat beide instituten, NHTV en Wageningen UR een eigen licentie hebben voor dit programma. Voor de onderwijskundige aanpak en de inhoud van het programma heeft dit verder geen consequenties. Studenten studeren de eerste twee jaar aan NHTV en het laatste jaar aan Wageningen UR en hebben de mogelijkheid door te stromen naar een wo-masteropleiding. De formele afspraken aangaande directievoering via Wageningen UR en studiebegeleiding via NHTV blijven gehandhaafd. Beide Colleges van Bestuur zijn in formele zin eindverantwoordelijk. De directeur van de Academie voor toerisme van NHTV is als buitengewoon lid geïnstalleerd van het Onderwijs Instituut bestuur. Dit gremium bestaat deels uit medewerkers en deels uit studenten en fungeert als onderwijskundig bestuursorgaan.

Tijdens het verslagjaar is het definitieve bericht van een positieve accreditatie van de hbo-bacheloropleiding Functiegericht toerisme en recreatie van de NVAO ontvangen. Genoemde accreditatie is in het najaar van 2010 doorlopen en door de Visiterende en Beoordelende Instelling (VBI) positief afgerond.

Direct na de zomer van 2011 is de zelfevaluatie van de hbo-bacheloropleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, inclusief de aanvraag voor toekenning van het bijzonder kenmerk 'Internationalisering', aangeboden aan de VBI. De visitatie heeft in oktober op locatie plaatsgevonden en is positief afgerond. In december is de rapportage aangeboden aan de NVAO.

In oktober is de zelfevaluatie van de hbo-masteropleiding Tourism Destination Management, inclusief de aanvraag voor toekenning van het bijzonder kenmerk 'Internationalisering' aangeboden aan de VBI. De visitatie is in november positief afgerond. In januari 2012 is de rapportage aangeboden aan de NVAO.

De oorspronkelijk geplande aanvraag van een joint degree met Bournemouth University voor een wo-masteropleiding, als opvolger van masterprogramma European Tourism Management, is niet gerealiseerd. Vanwege vergaande bezuinigingen in het Engelse onderwijssysteem zijn partnerships op de lange baan geschoven. Voor de complementering van het onderwijsportfolio van de Academie voor toerisme blijft het gewenst om met een buitenlandse partner een wo-masteropleiding op te zetten, al dan niet in de vorm van een joint degree. Het is de bedoeling dat tijdens het volgende verslagjaar, middels een short-list van mogelijke partners en grotendeels op basis van het bestaande dossier, een nieuwe partner wordt gevonden.

Tijdens het verslagjaar is geconstateerd dat de reguliere duale trajecten een nogal marginaal bestaan kennen. Het economisch tij is hier in belangrijke mate verantwoordelijk voor. Grote partijen, zoals CenterParcs en D-reizen, blijven echter wel participeren. Er was in het verslagjaar wel meer belangstelling voor de zogenaamde maatwerktrajecten en die zijn dan ook voor verschillende opdrachtgevers uitgevoerd.

Er zijn in het verslagjaar plannen gemaakt om nieuwe inzichten in de branche op inhoudelijk terrein meer in het onderwijs in te zetten. Het gaat bijvoorbeeld om E-business, Travel Industry en Leisure Lab. Een deel van deze plannen is tijdens het verslagjaar uitgevoerd.

Tijdens het verslagjaar is samengewerkt met Hogeschool Zeeland. De Colleges van Bestuur hebben afgesproken te komen tot meer afstemming en synergie op het terrein van toerisme, vitaliteit en wellness. Concreet gaat het om een personele uitwisseling, het werken aan gezamenlijke projecten, het over en weer inzetten van onderzoekscapaciteit en het over en weer beschikbaar stellen van netwerken.

Hogeschool Zeeland heeft in samenwerking met NHTV in het verslagjaar een nieuwe academie opgericht, de Scaldis Academy. Het management van deze academie (met een omvang van 250 studenten en een te verwachten groei de komende jaren naar 500 studenten) wordt uitgevoerd door de directeur van de Academie voor toerisme van NHTV. De wens is deze samenwerking complementair uit te bouwen waardoor er nog meer mogelijkheden ontstaan voor studenten en het werkveld.

Onderwijsprestaties

Het aantal nieuwe studenten tijdens het verslagjaar is bevredigend te noemen en ligt in lijn met de prognoses. Een behoorlijke uitval plus een geringere instroom in 2010 leidde uiteindelijk tot een bescheiden reductie van het totaal aantal studenten (circa 2.450). Vanwege het feit dat het rendement onder druk staat, en bovendien alom de vraag naar beter onderwijs aan de orde is, is besloten voor het studiejaar 2012-2013 een fixus van 450 studenten in te stellen én te werken met decentrale selectie.

In het verslagjaar zijn aan de hbo-bacheloropleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs 370 studenten afgestudeerd, waarvan 38 cum laude. Aan de hbo-bacheloropleiding Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie zijn 86 studenten afgestudeerd, waarvan 3 in het duale traject. Tijdens het verslagjaar hebben 36 studenten een Associate degree Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie behaald, waarvan 8 in het duale traject.

Het Praktijkbureau heeft tijdens het verslagjaar 397 studenten geholpen bij het vinden van een passende stage. Van het totaal aantal stagiair(e)s heeft 74% een stage in het buitenland gedaan. Uit de jaarlijkse evaluatie is naar voren gekomen dat 92% van de studenten over het algemeen tevreden is over de kwaliteit van de stageplaats.

Bijzondere prestaties

- Elle de Jonge, student Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, afstudeerrichting International Tourism Management and Consultancy, heeft in 2011 de Joop Jansen Prijs, een bedrag van € 1.000, gewonnen met haar scriptie 'Child labour in the tourism sector in Yogyakarta, Indonesia'.

2.3.2 Onderzoek en kennisontwikkeling

Tijdens het verslagjaar is NHTV-breed gewerkt aan onderzoekslijnen, zo ook binnen de Academie voor toerisme. De missie voor kennisontwikkeling en onderzoek is als volgt gedefinieerd:

'... to contribute to the understanding of the linkages between tourism's demand for experiences, business and social relations, tourism's supply at destinations and mobility between markets and destinations, within the political, ecological, cultural, economic and technical contexts, and with the objective to help optimise Quality of Life for all involved.'

Deze missie sluit naadloos aan op de missie van CeLToR, waarin NHTV, Tilburg University, Wageningen UR samenwerken aan onderzoek. Tijdens het verslagjaar hebben de CeLToR-partners gewerkt aan organisatorische aspecten en inhoudelijke thema's. De discussie over inhoudelijke thema's viel samen met een periode waarin allerlei externe partijen ook discussieerden over kennisagenda's, toekomstvisies etc. Een en ander is samengebracht in een matrix die de onderzoeksthema's voor CeLToR ordent. Deze matrix dient in 2012 als basis voor het stroomlijnen van gezamenlijke onderzoeksactiviteiten.

Activiteiten lectoraten

Binnen de Academie voor toerisme hebben de lectoraten de volgende activiteiten ondernomen met betrekking tot onderzoek en onderwijs.

Lectoraat Cross-Cultural Understanding

Een cruciaal kader voor het onderzoek van het lectoraat Cross-Cultural Understanding wordt gevormd door de 'International classroom', waar het lectoraat zich al vanaf de start in 2007 mee vereenzelvigt heeft en waarin de vanzelfsprekende band tussen onderzoek en onderwijs tot uiting komt. Een belangrijke bijdrage is geleverd aan het verkrijgen van het bijzonder kenmerk 'Internationalisering' bij de accreditatie van de Academie voor toerisme, er zijn artikelen geschreven, er wordt onderzoek gedaan in samenwerking met Avans Hogeschool en met onderwijsinstellingen uit Finland, Duitsland en Groot-Brittannië, en er vindt promotieonderzoek plaats. Daarnaast wordt onderzoek gedaan, gepubliceerd en onderwijs verzorgd in de andere onderzoekslijnen van het lectoraat, de politieke context van toerisme, transnationale gezondheidszorg en toerisme en chaos management. De sinds vorig jaar onderscheiden onderzoekslijnen worden zo steeds verder uitgebouwd.

Lectoraat Business Travel Management

Het lectoraat Business Travel Management heeft, naast haar jaarlijkse zakenreissymposium, wederom een executive trainingscyclus verzorgd voor de luchtvaartalliantie Star Alliance in Nederland en België. Daarnaast is onder auspiciën van dit lectoraat het onderzoeksproject 'Vacation and wellbeing, the health impact on tourism behaviour' ten behoeve van Reiswerk afgerond in samenwerking met Penn State University, Verenigde Staten. Ook werd in opdracht van Reiswerk een onderzoeksproject 'Branchevisie 2025' uitgevoerd. Daarnaast werden vier presentaties verzorgd op internationale symposia onder andere in Helsinki, Singapore, de Verenigde Staten en Parijs.

Centre for Sustainable Tourism and Transport

Het Centre for Sustainable Tourism and Transport (CSTT) publiceerde 13 wetenschappelijke artikelen en boekhoofdstukken, onder meer in een aantal gerenommeerde journals, zoals Tourism Management. Ook werd bijgedragen aan belangrijke publicaties van United Nations Environment Programme (UNEP) en de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Daarnaast verschenen er 25 andere artikelen en rapporten, en kwamen medewerkers uitgebreid in de (inter)nationale media aan bod. Een aantal externe projecten werd afgerond en er is onder meer aan twee vervolgprojecten begonnen; een teken dat eerder onderzoek aanslaat. Het CSTT werkte samen met Wageningen UR aan de ontwikkeling van 2 tweedejaarsmodulen voor de wo-bacheloropleiding Tourism. Samen met Wageningen UR is ook de academische werkplaats 'duurzaam toerisme' binnen CeLTor verder ingericht.

Lectoraat Visitor Studies

Het lectoraat Visitor Studies heeft nadrukkelijk de focus op de onderzoekslijn 'Bezoekers en erfgoed'. Tijdens het verslagjaar heeft het lectoraat de opnieuw succesvolle NHTV-brede minor Heritage and Tourism verder aangescherpt en verdiept. Daarnaast is er tijdens het verslagjaar een aantal publicaties en congresbijdragen verschenen van kenniskringleden. Contacten zijn aangegaan en onderhouden met het werkveld en instellingen, zoals het Centrum Internationale Erfgoedactiviteiten in Leiden, het Nederlands Instituut in Turkije (Istanbul) en Hogeschool Windesheim. Komend jaar worden dergelijke contacten verzilverd door studiedagen, studentuitwisselingen en onderzoeksprojecten.

Lectoraat Productivity in Leisure & Hospitality

Het lectoraat Productivity in Leisure & Hospitality is tijdens het verslagjaar vooral extern actief geweest.

In het voorjaar is het boek 'Productiviteitsverbetering in vrijetijdsbedrijven' uitgebracht. Dat gebeurde tijdens de HISWA in maart. In dat kader is een succesvolle workshop 'Productiviteit in watersportbedrijven' georganiseerd.

Het lectoraat heeft de Sociaal-Economische Raad (SER) geadviseerd bij de aanpak van krimpregio's en heeft in een regionale productiviteitsladder gelanceerd. De eerste stappen voor deze ladder (monitoring) zijn, in samenwerking met ZKA Consultants & Planners, inmiddels gezet in Noordoost-Groningen en in West-Zeeuws-Vlaanderen. Er zijn plannen in Heuvelland Zuid-Limburg en in Noordoost-Twente.

Verder is het lectoraat diverse malen ingeschakeld door congres- en cursusbedrijven voor het organiseren van trainingen of lezingen over productiviteitsverbetering.

Congressen

Er is door medewerkers van de Academie voor toerisme medewerking verleend aan een fors aantal publicaties in binnen- en buitenland. Ook werden er zelfstandig of in combinatie met andere partijen congressen georganiseerd. Ter gelegenheid van het uitkomen van de 30^e editie van het Trendrapport Toerisme en Recreatie werd in september, samen met de andere HTRO-opleidingen en Hogeschool Zeeland, een congres georganiseerd in Breda.

Georganiseerde congressen tijdens het verslagjaar

- 11 januari: Masterclass rond de vraag 'Hoe kan de gastvrijheidsindustrie nieuwe media inzetten om de (inter)nationale toerist te bereiken?', georganiseerd door het InnovatieLab, een samenwerking tussen Hospitality Sales and Marketing Association International (HSMIAI), Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC) en de Academie voor toerisme.
- 6 april: Congres 'The Challenge Economy', georganiseerd door Herman Lier, docent aan Academie voor toerisme.

- 25 mei: Themamiddag met als titel 'Wie is de Nederlandse dagrecreant?', georganiseerd door Goof Lukken, docent aan Academie voor toerisme.
- 9 juni: Zakenreis- en Luchtvaartsymposium met het thema 'Duty of Care, business as (un)usual', georganiseerd door lector Herman Mensink vanuit het Lectoraat Business Travel Management.
- 23 september: Symposium 'Sustainable Coastal Development' in Den Haag, georganiseerd door Stichting Beach Resort Kijkduin in samenwerking met de Academie voor toerisme.

In de onderstaande tabel geeft een overzicht van de tweede- en derde geldstroomactiviteiten.

Project	Omschrijving	Academie	Naam subsidiegever of contractpartij	Toegekende subsidie of bijdrage €
Afgeronde projecten in 2011				
1300022	Bemanning Waterrijk	TR	Pieken in de Delta	57.605
7203012	GoLeWe	TR	Interreg (EFRO)	32.000
P13E07	Slow Tour	TR	Comuni Trasimeno-medio Tevere	45.000
P13I08 tm 14	Innovatievouchers	TR	Divers	25.000
C13915	Turf	TR	Cultuur Historie Brabant	10.800
C13918	Penn State Holiday decmak	TR	Penn State University	pm
C13919	STAR Alliance Academy	TR	Star Alliance Academy	23.750
Projecten gestart in 2011, doorlopend in 2012				
1300012	K-toerisme fac. Innovatie	TR	Pieken in de Delta	140.990
1300032	Sus-Trip	TR	Interreg	99.125
P13E05	MST Emerald Forest	TR	Leonardo da Vinci LLP	84.250
P13E06	Innoguide	TR	Lifelong Learning Programme	48.132
C13904	IBS Bulgarije	TR	International Business School	65.280
Nieuwe projecten ontwikkeld in 2011				
P13P15	Belevingsonderz Biesbosch	TR	Nationaal Park de Biesbosch	20.000
P13M16	Erasmus IP call 2011	TR	Nuffic	35.774
P13M17	Deltaleven PID	TR	Pieken in de Delta	28.470

2.4 Academy for Digital Entertainment

2.4.1 Onderwijs

Onderwijskundig beleid

Op het gebied van onderwijsontwikkeling van de hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design hebben de volgende zaken plaatsgevonden:

- de herziene curricula van de specialisaties 3D Visual Art en Programming worden uitgevoerd;
- het eerste jaar van de specialisatie Design & Production wordt uitgevoerd en jaar 2 is ontwikkeld;
- het tweede jaar van de specialisatie Art & Technology wordt uitgevoerd, jaar 3 is ontwikkeld conform het INTERREG EU-programma Goesting in Leren en Werken dat is uitgevoerd naar gewenste competenties van de specialisatie Indie Game Development.

Voor wat betreft de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management is het eerste jaar ontwikkeld conform het verbeterplan dat in 2009 is opgesteld. Het eerste jaar is sinds september operationeel. De belangrijkste verbeteringen liggen op het vlak van samenhang en communicatie, het meer uitdagen van studenten en het bieden van mogelijkheden te excelleren. In september is gestart met de ontwikkeling van jaar 2, 3 en 4.

Tijdens de zomervakantie zijn zowel de werkruimten van docenten evenals het mADE Production House (multimediaal leerbedrijf) grondig gerenoveerd. Er is geïnvesteerd in nieuwe apparatuur en Apple computers. Dit om een goede aansluiting te hebben met de toepassingen in de media industrie.

Onderwijsprestaties

Tijdens het verslagjaar zijn er in totaal 416 studenten ingestroomd. In de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management waren het er 217, waarvan 39 buitenlandse studenten en van de 39 waren 20,3% met een vwo-diploma. In de hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design waren het er 199, waarvan 22 buitenlandse studenten en 11,1% met een vwo-diploma.

Tijdens het verslagjaar zijn 100 studenten afgestudeerd aan de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management. De hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design had 14 afgestudeerden.

Tijdens het verslagjaar hebben 160 tweedejaarsstudenten van de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management het blok 'live televisieproductie' gevolgd. Honderd studenten hebben drie weken 'live television' gemaakt in een studio van de Northern Arizona University in Flagstaff, Verenigde Staten. Zestig studenten hebben dit programma gevolgd in Nederland, deels aan NHTV en deels in een opnamestudio in Hilversum.

In oktober is de Keuzegids HBO Voltijd, editie 2012 verschenen. De hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design aan NHTV wordt hierin in de eigen categorie als beste beoordeeld. Uit onderzoek van de Nationale Studentenenquête 2011 komt deze als één van de beste hbo-bacheloropleidingen van Nederland naar voren.

De hbo-masteropleiding Media Innovation is in het verslagjaar voor de tweede keer van start gegaan. Dit keer met 21 studenten. Het werkveld, betrokken bij de onderzoeksopdrachten van de studenten van de eerste lichting, was zeer tevreden met het behaalde eindniveau van deze eerste groep afgestudeerden.

Bijzondere prestaties

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Gamestudent 'Chewy' heeft de Best Design Independent Propeller Award gewonnen (USA).▪ Gamestudenten 'Pony Panic' en 'Sumo Salad' hebben de Games for Health Audience Award en de Jury Award gewonnen.▪ Gamestudent visual Art heft de Cambridge Art Award gewonnen. |
|---|

2.4.2 Onderzoek en kennisontwikkeling

Lector Digitale Media Concepten, dr. Hans Bouwknecht, heeft het onderzoeksbeleid van de Academy for Digital Entertainment beschreven in de notitie 'Onderzoek, Onderwijs, Industrie'. De onderzoeksgroep van de academie heeft tijdens het verslagjaar de volgende concrete resultaten neergezet: 20 publicaties, 20 conferentiepapers/presentaties, 22 consultancy bijdragen. In het verslagjaar heeft de academie een audit doorlopen als onderdeel van de accreditatie onderzoek binnen NHTV.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de tweede- en derde geldstroomactiviteiten.

Project	Omschrijving	Academie	Naam subsidiegever of contractpartij	Toegekende subsidie of bijdrage €
Afgeronde projecten in 2011				
7203012	GoLeWe	ADE	Interreg (EFRO)	18.900
Project lopend in 2011, doorlopend in 2012				
P10E07	Starterslift Creatief	ADE	OP Zuid	43.200
P10M05	Master Media Innovation	ADE	OCW	329.066
P10O03	User Experience Design	ADE	Raak PRO	542.389
P10O04	Biometric Design	ADE	Raak INT	224.000

2.5 Academy for Leisure

2.5.1 Onderwijs

Onderwijskundig beleid

Tijdens het verslagjaar is het accreditatietraject doorlopen voor de hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement. In oktober vonden de visitatiedagen plaats en in december is het accreditatierapport ingestuurd naar de NVAO. Het advies van de visitatiecommissie is positief, zowel wat betreft de kwaliteit van de opleiding als het bijzondere kwaliteitskenmerk 'Imagineering' dat is aangevraagd.

Het nieuwe eerstejaarsprogramma van de hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement is tijdens het verslagjaar gestart en vanaf september ook het nieuwe tweedejaarsprogramma. Op basis van de actuele gegevens 2012 wordt vooral gewerkt aan de optimalisering van de docent-student-ratio.

Door ingrijpende veranderingen in het onderwijs in Groot-Brittannië is de beoogde samenwerking met Metropolitan University 'on hold' gezet. In het studiejaar 2011-2012 wordt opnieuw beoordeeld of samenwerking kansen biedt voor de uitwerking van een joint master.

In het verslagjaar zijn de contacten versterkt met Vancouver Island University en Thompson River University. Met laatstgenoemde wordt gesproken over 'visiting professorship'. Verder zijn diverse gastcolleges gegeven aan buitenlandse universiteiten, onder meer aan het Polytechnic Institute of Viana do Castelo in Portugal (Master of Innovative Tourism Development). Voor de wo-bacheloropleiding Vrijtijdswetenschappen is een uitwisselingsovereenkomst gerealiseerd met Edinburgh Napier University in Schotland. Tijdens het verslagjaar zijn 2 tweedejaarsstudenten op uitwisseling gegaan. Met University of Deusto in Bilbao, Spanje zijn de samenwerkingsmogelijkheden verkend voor student- en docentuitwisseling en samenwerking in projecten. De concretisering van de samenwerking wordt in eerste instantie gerealiseerd door studentuitwisseling.

In september heeft de academie besloten de internationale context centraler in de strategie te plaatsen. In aanvulling op de regionale inbedding zal door de versterkte focus op de internationale setting ook het nationale speelveld bediend worden. Via de sterke verbindingen vanuit de Strategische Advies Raad is in de verbinding met brancheorganisaties en topspelers in de markt voorzien.

In oktober is de Keuzegids HBO Voltijd, editie 2012 verschenen. De hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement van NHTV wordt hierin in de eigen categorie als beste beoordeeld. Ook uit onderzoek van de Nationale Studentenenquête 2011 komt de hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement van NHTV in de eigen categorie als beste van Nederland naar voren.

Onderwijsprestaties

In het studiejaar 2011-2012 zijn in totaal 354 Nederlandse en buitenlandse studenten ingestroomd in de internationale propedeuse, de gemeenschappelijke propedeuse van de hbo-bacheloropleidingen Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en Vrijtijdsmanagement. Van die 354 zijn er 28 buitenlanders die de hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement volgen. In de post-propedeutische fase van deze opleiding zijn 102 studenten begonnen, waarvan 33% uit het buitenland komt. In het tweede jaar nemen ook negen uitwisselingsstudenten uit zeven landen deel.

In de hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement zijn 31 fast-track studenten ingestroomd. Er zijn nog 36 deeltijdstudenten (opleiding in afbouw) en vijf duale studenten.

In het verslagjaar zijn 27 studenten gestart in het honoursprogramma Imaginheroes. Evenals in voorgaande jaren hebben studenten van de hbo-bacheloropleiding Vrijtijdsmanagement meegewerkt aan het nationale initiatief 'Nederland in dialoog' (mede-organisatie van De week van de Dialoog 2011). Vijf studenten nemen tijdens het studiejaar 2011-2012 deel aan de NHTV-brede academic pre-master Strategic Business Management and Marketing als voorbereiding op een start in een academisch mastertraject bij onder andere Vrije Universiteit Brussel, Maastricht University en Tilburg University.

Er zijn tijdens het verslagjaar 239 studenten afgestudeerd aan de hbo-voltijdbacheloropleiding Vrijtijdsmanagement. Er zijn 11 deeltijdstudenten en twee duale studenten afgestudeerd. In totaal zijn acht studenten in 2011 cum laude afgestudeerd.

Het aantal studiestakers zonder diploma bedraagt in 2011 bij de voltijddopleidingen 145 (propedeuse) en 47 (post-propedeutische fase). Bij de deeltijddopleiding gaat het om 11 studenten (post-propedeutische fase) en bij de duale opleiding gaat het om vijf studenten (post-propedeutische fase).

Het aantal langstudeerders is op de peildatum van 30 september bij de voltijdopleidingen 167, bij de deeltijdopleiding 21 en bij de duale opleiding 2.

Tijdens het studiejaar 2011-2012 zijn 19 studenten gestart met het eerste jaar van de wo-bacheloropleiding Vrijetijdwetenschappen. Tijdens het verslagjaar zijn 15 studenten gestart met het tweede jaar. Het programma van het derde jaar is in september voor het eerst gestart en levert aan het einde van het studiejaar 2011-2012 de eerste afgestudeerden af.

Er zijn tijdens het verslagjaar 19 studenten gestart aan de Master in Imagineering; er zijn tien studenten afgestudeerd, waarvan twee cum laude.

2.5.2 Onderzoek en kennisontwikkeling

Tijdens het verslagjaar is een lid in het managementteam benoemd met de opdracht kennisontwikkeling en onderzoek binnen de academie te regisseren. Het onderzoeksprogramma van de academie heeft als titel 'Meaningful experience & co-creative innovation in (trans)sectoral leisure contexts'. Het leidende concept in het onderzoeksprogramma is 'experience'. Het programma kent drie programmalijnen, waaraan zes (academische) werkplaatsen zijn verbonden. Dit zijn de werkplaatsen Imagineering, Storytelling & Business Development, Consumer Behaviour, Health & Leisure, Events en Multifunctional Leisure Locations.

De Academy for Leisure heeft in het verslagjaar verder geïnvesteerd in het personeel. Twaalf docenten volgen een masterstudie en vijf collega's werken aan hun PhD. Pieter Cornelis promoveerde tijdens het verslagjaar op het onderwerp 'Attraction Accountability'. Olaf Ernst behaalde zijn master's degree (cum laude).

In het verslag jaar trad de academie als gastheer op voor twee internationale conferenties:

- 'Social Dimension of Events', vormgegeven als Events Special Interest Group van Atlas
- 'Liquid Leisure' georganiseerd door de Academy for Leisure op basis van het boek van researcher Dr. Tony Blacksaw

Moniek Hover is per 1 augustus benoemd als lector Storytelling and Experience. Aan het einde van 2011 is na zes jaar afscheid genomen van dr. ir. H.J.J. van der Poel als lector Vrijetijd- en Sportmanagement. Hij heeft de functie van directeur van het Mulier Instituut in Utrecht aanvaard.

Binnen de werkplaats Imagineering is in september voor de tweede maal een scholingstraject gestart in samenwerking met NORT, een koepelorganisatie die zich sterk maakt voor de toeristisch-recreatieve sector. Dit keer voor tien toeristische bedrijven. Ook de masterstudenten worden in deze context ingezet. In vier bijeenkomsten adviseren de studenten het topmanagement van deze bedrijven in de context van het scholingsprogramma dat vanuit de werkplaats wordt verzorgd.

In het studiejaar 2010-2011 vond de tweede editie van de Efteling Academy plaats, een samenwerking op het gebied van Imagineering tussen de Efteling en de Academy for Leisure. Het talentontwikkelingsprogramma wordt geleid door Olaf Vugts, directeur Imagineering van de Efteling en bijzonder lector Storytelling & Imagineering, en Moniek Hover, lector Storytelling and Experience. Bij dit programma zijn ook medewerkers van de Efteling betrokken. Uit de groep van acht vierdejaarsstudenten die deelnamen aan de intensieve minor zijn er vier individueel afgestudeerd bij de Efteling en twee bij samenwerkingspartners van de Efteling (Omroep Brabant en RTL Nederland). Uit deze lichting hebben vijf studenten een (tijdelijke) baan bij de Efteling gevonden, bij de afdelingen Brand Development, Media, Merchandise & Publishing en Parkmanagement. In het studiejaar 2011-2012 vond de derde editie van de Efteling Academy plaats. Opnieuw hebben acht vierdejaarsstudenten deelgenomen aan deze minor.

De werkplaats Storytelling & Business Development heeft tijdens het verslagjaar concreet vorm gekregen. Binnen deze werkplaats spelen vanuit de Efteling de bijzonder lectoren Olaf Vugts, directeur Imagineering van de Efteling en Bart de Boer, algemeen directeur van de Efteling, een rol.

Binnen de werkplaats Multifunctional Leisure Locations is verder gewerkt met behulp van de startsubsidie van de gemeente Breda (€ 100.000) en de provinciale subsidie (€ 500.000). Hiermee kan de academie gedurende drie jaar met tal van marktpartijen en intermediaire organisaties als SportService Noord-Brabant en het Vrijtijdshuis Brabant samenwerken.

COLIN (Creative Organisations Linked in Networks) heeft twee grote creatieve marktplaatsen rondom zorg en de creatieve industrie georganiseerd, eenmaal in Breda en eenmaal in Tilburg. Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe dienst onder de noemer Vonk. Ook zijn er werkzaamheden voor Starterslift Creatief verricht. Het grootste resultaat van COLIN betrof de publicatie (Uncover 4) 'Culturele hoofdstad van Europa', met medefinanciering van BCH18, Collabor8 (Interreg IV), in zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige variant. De publicatie wordt als communicatiemiddel gebruikt door het projectbureau Brabant Culturele Hoofdstad 2018. Voor de laatste maal subsidie (€ 50.000) ontvangen van de gemeente Breda en de Provincie Noord-Brabant.

Na een lange periode van voorbereiding ging het project Innoleren van start, een driejarig project met het doel uiteindelijk 50 MKB-ondernemingen te helpen met een concreet innovatievraagstuk.

In de eerste helft van het verslagjaar is met vier ondernemingen een traject gestart. Streven was om voor het einde van het jaar 20 ondernemingen te ondersteunen. Dit is niet gelukt. Ook werd duidelijk dat de totale financiële constructie op termijn aanzienlijke risico's bevatte. Naar aanleiding hiervan is besloten na de zomer geen nieuwe ondernemingen te activeren en met Stimulus afspraken te maken over het stopzetten van het project Innoleren en vervolgens te komen tot een financiële afwikkeling. Vanaf 2012 gaat het project verder onder de naam Inventure Business Solutions. De onderliggende doelen blijven hetzelfde. De beperkende voorwaarden die golden in het kader van het project Innoleren zijn echter niet meer van toepassing. Voor 2012 en verder wordt uitgegaan van 12 ondernemingen die worden ondersteund door middel van maatwerk waarbij de inzet van docenten centraal staat.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de tweede en derde geldstroom activiteiten.

Project	Omschrijving	Academie	Naam subsidiegever of contractpartij	Toegekende subsidie of bijdrage €
Afgeronde projecten in 2011				
1100062	Oase-SURF	AFL	SURF-NAP	48.567
7203012	GoLeWe	AFL	Interreg (EFRO)	42.255
P11G13	Colin 2011	AFL	Gemeente Breda	50.000
P11I08 tm 12	Innovatievouchers	AFL	Breda Hippique	22.500
P11O07	LAB	AFL	Provincie Noord-Brabant	219.300
C11900	Imagineering Nort	AFL	NORT Gelderland	30.000
Projecten lopend in 2011, doorlopend in 2012				
P11G01	Leisure & Area Venue	AFL	Gemeente Breda	508.680
P11G03	Innoleren	AFL	Op-Zuid	307.804
C11901	Efteling Academy	AFL	Imagineering Efteling	163.050

2.6 Academy of Hotel Management and Facility Management

2.6.1 Onderwijs

Onderwijskundig beleid

Het onderwijskundig beleid heeft tijdens het verslagjaar de basis gevormd voor het verder uitwerken van het toetsbeleid. De toetsprocedure is formeel vastgesteld en geïmplementeerd. Het onderwijsgevend personeel is intensief getraind, de toetsweken zijn geëvalueerd en de rol van de toetscommissie is verstevigd. Dit alles heeft geleid tot kwalitatief betere toetsen. Ook is een nieuwe procedure ontwikkeld voor het toetsen van de eindtermen waarbij de onderzoekvaardigheden beter worden geborgd.

Tijdens het verslagjaar is een begin gemaakt met de voorbereidingen voor de accreditatie die in mei 2012 plaatsvindt. Ondersteund door studiedagen zijn alle medewerkers voorbereid op hun rol in dit proces.

Op basis van de 16 standaarden is het concept accreditatierapport geschreven. Alle medewerkers hebben hieraan een bijdrage geleverd. De curriculum commissie heeft zich vooral beziggehouden met feedback op het huidige curriculum en het verder uitwerken van een vernieuwend curriculum mede op basis van de herijking van landelijke competenties voor de hbo-bacheloropleidingen Hotel Management en Facility Management.

In september is het selectie instrument voor de studiekeizers Hotel Management aangepast om een nog beter zicht te krijgen op de motivatie van de studiekeizer in relatie tot het beroepsprofiel. Ook de oriëntatiedagen voor potentiële studiekeizers Facility Management zijn goed bezocht en hebben mogelijk geleid tot een verlaging van de uitval in het eerste semester.

Internationalisering blijft één van de speerpunten van de academie. Studenten hebben veelvuldig deelgenomen aan internationale competities en onderzoeksopdrachten. De bestaande exchange contracten met buitenlandse partnerinstellingen zijn herijkt en worden aangepast.

Aan het einde van het verslagjaar is een samenwerking met Hilton geformaliseerd waarin excellente studenten, geselecteerd door Hilton, een extra zwaar programma volgen met het doel een betere startpositie in het beroepenveld te verwerven. De studenten krijgen ook toegang tot de Hilton University courses en vervullen hun internationale stage eveneens bij Hilton.

Verbeterpunten uit het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) gericht op de communicatie over programma en cijfers naar studenten heeft geleid tot het NHTV-breed invoeren van een nieuw studentenregistratiesysteem (Osiris). De Academy of Hotel Management and Facility Management heeft dit systeem als pilot ingevoerd. In het verslagjaar is de eerste feedback ontvangen waaruit blijkt dat het tijdig bekendmaken van resultaten en cijfers een aandachtspunt blijft. De academie is ook van start gegaan met een nieuwe planningsprocedure waarin het aantal roosterwijzigingen beperkt blijft.

In oktober heeft een alumni event plaatsgevonden rond het thema 'Het gebruik van social media in de hotel en facility industry'. Aansluitend is er een Grand Gala georganiseerd waarbij ook is stilgestaan bij het 10-jarig bestaan van de academie.

Tot slot heeft de academie tijdens het verslagjaar het TedQual certificaat van de World Tourism Organization ontvangen voor (weer) een periode van vier jaar.

Onderwijsprestaties

Tijdens het verslagjaar hebben de hbo-bacheloropleidingen Hoger Hotelonderwijs en Facility Management te maken gehad met een lichte stijging van de instroom. In vergelijking met andere NHTV-opleidingen is de instroom van hotelstudenten met een vwo-diploma opmerkelijk hoog. Het aantal vwo'ers dat bij Facility Management is ingestroomd is daarentegen afgenomen. De uitval van studenten tijdens de propedeutische fase is niet verder toegenomen. Door een intensief coachingsprogramma, waarbij de nadruk ligt op de begeleiding van de student in de eerste zes weken van de studie, is de voortgang in het eerste jaar beter te monitoren.

Tijdens het verslagjaar zijn 96 studenten afgestudeerd aan de hbo-bacheloropleiding Hoger Hotelonderwijs en 76 aan de hbo-bacheloropleiding Facility Management. Twee hotelstudenten hebben een Double Degree behaald bij NHTV en partnerinstituut Northern Arizona University in Flagstaff, Verenigde Staten. Drie studenten van Haaga-Helia University in Helsinki, Finland hebben een Double Degree in ontvangst genomen. Negen hotelstudenten zijn cum laude afgestudeerd en drie summa cum laude. Vijf facultystudenten zijn cum laude afgestudeerd en één summa cum laude. In juni is het 20.000ste diploma uitgereikt. Dorian Teensma, afgestudeerd aan de hbo-bacheloropleiding Facility Management mocht dit diploma in ontvangst nemen.

Bijzondere prestaties

- Sigrid van der Pluijm, student Facility Management, won de EuroFM Poster Competition 2011 in Wenen.
- Sigrid van der Pluijm, afgestudeerde Facility Management is verkozen tot International Student of the Year 2011 door de IFMA in Houston USA.
- Marieke van den Heuvel, student Facility Management, heeft de FMN scriptieprijs gewonnen en is uitgeroepen tot FM Bachelor of the Year 2011 door het LOOFD. Titel van haar scriptie is 'Living Facility; van visie naar uitvoering'.
- Ivo Hopmans, student Facility Management, heeft een stageplaats gewonnen al CEO bij de Welten Groep.
- Nicolas Rey, afgestudeerde Hoger Hotelonderwijs, won de Allegro Award 2011, een onderscheiding voor pas afgestudeerden van erkende Hoge Hotelscholen via INCH.
- Vier studenten van Hoger Hotelonderwijs, Marlijne Opdam, Pauline Avontuur, Margrethe Smulders en Denise Jansen, hebben de tweede prijs gewonnen met een innovatief energiebesparend project voor hotelkamers. De prijs ter waarde van € 20.000 werd uitgereikt door het bedrijf GasTerra. Het grootste gedeelte van dit bedrag is voor nader onderzoek.

2.6.2 Onderzoek en kennisontwikkeling

De bijdrage aan research onder leiding van de lector prof. dr. Roy Wood is substantieel toegenomen. De output op het gebied van research is ieder kwartaal gemonitord en vastgelegd in rapportages. Deze output is onderverdeeld in vier categorieën: artikelen in wetenschappelijke journals, artikelen in professional journals, conference papers en studieboeken. Alle publicaties vanaf 2006, zowel professioneel als academisch, inclusief alle congresbijdragen, zijn geïnventariseerd en kenbaar gemaakt aan collega's en het werkveld. Alle onderzoeksactiviteiten zijn vastgelegd in een onderzoeksagenda. Een aantal medewerkers is tijdens het verslagjaar gestart met een masteropleiding of een promotietraject.

In september is de academie gestart met het project Travelling Large 2.0. Dit project richt zich op het verbeteren van de prestaties van accommodaties in de toeristische sector op het terrein van CO² uitstoot en duurzaamheid in het algemeen. Het project wordt uitgevoerd in samenwerking met onder meer het Centre for Sustainable Tourism and Transport (lector Paul Peeters) en het CBS. Vanuit de academie zijn Frans Melissen en Bert Smit in dit project vertegenwoordigd. Het project wordt financieel ondersteund door onder meer Midpoint Brabant.

Tijdens het verslagjaar is het project SIB Serious van start gegaan. Met dit project wil de academie (nog) meer bewustzijn creëren en een bijdrage leveren aan een meer duurzame omgeving. De actie tot nu toe in dit kader:

- het gebruik van fairtrade/rainforest koffie / thee en biologisch afbreekbare koffiebekers;
- nog meer aandacht voor het inzamelen van gescheiden afval;
- meer aandacht voor duurzaamheid in het curriculum;
- introductiedagen geheel in het teken van duurzaamheid;
- voor de academie is een CO² footprint vastgesteld waarmee meer inzicht is verkregen in de hoeveelheid CO² uitstoot van diverse apparatuur en activiteiten. Dit heeft onder meer geleid tot een aangescherpt reisbeleid.

In november vond de inaugurale rede van lector prof. dr. Roy Wood plaats, 'The End of Hospitality'. Hierbij werd ook het boek 'De Imagineer' gepresenteerd. Eén van de auteurs is Bert Smit, senior docent aan de Academy of Hotel Management and Facility Management.

Tijdens het verslagjaar is veel aandacht besteed aan het verwerven van tweede- en derde geldstroomactiviteiten. Er is een toenemende vraag naar expertise in de vorm van het verzorgen van gastcolleges/masterclasses door experts van de academie bij een aantal toonaangevende (inter)nationale organisaties.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de tweede- en derdegeldstroomactiviteiten.

Project	Omschrijving	Academie	Naam subsidiegever of contractpartij	Toegekende subsidie of bijdrage €
Afgeronde projecten in 2011				
7203012	GoLeWe	HHO	Interreg (EFRO)	39.225
P12101	Innovatievouchers	HHO	diversen	20.000
C12900	Albert Schweitzer Dordrecht	HHO	Albert Schweitzer Ziekenhuis	pm
C12923	HITT Methodologies MDF	HHO	HITT	pm

2.7 Studenten

2.7.1 Werving en toelating

Het beleid blijft erop gericht de groei van het aantal studenten te beheersen om zo de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Door omstandigheden is dit doel in het verslagjaar niet gehaald en dit heeft geleid tot een groei van ongeveer 4%. De negatieve beeldvorming over een grote hogeschool in de Randstad en de positieve reputatie van NHTV zijn hier debet aan. Wettelijk gezien zijn er onvoldoende middelen om dit te regelen.

Voor het studiejaar 2011-2012 is een numerus fixus ingesteld voor de hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design (240 studenten/50% decentrale selectie). Naast deze fixus hanteert NHTV een instroombeperking bij de hbo-bacheloropleidingen Media en Entertainment Management (200 studenten) en Hoger Hotelonderwijs (150 studenten). Deze opleidingen mogen hun studenten voor de poort zelf selecteren.

De wervingsactiviteiten tijdens het verslagjaar waren vooral gericht op handhaving van het niveau van de nationale instroom en vergroting van de instroom bij de meer technische hbo-bacheloropleidingen. Daarnaast lag het accent, net als in het voorgaande jaar, op de vergroting en de diversificatie van de internationale instroom en het in de markt zetten van de wo-bacheloropleidingen Tourism en Bachelor of Vrijtijdwetenschappen. Een eerste aanzet is gemaakt met de specifieke benadering van de vwo-doelgroep.

In de werving is de focus vooral komen te liggen op de inzet van digitale en sociale media, het vergroten van de bekendheid bij nationale studiekeizers en kwaliteitsverbetering van de kerncommunicatie-instrumenten.

2.7.2 Instroommanagement

Instroommanagement heeft tijdens het verslagjaar belangrijke stappen gezet om de aansluiting VO-HO te verbeteren en de studiekeizer actief te helpen bij het maken van de juiste studiekeuze.

Met het project 'Studiekeuzegesprekken, wat werkt?' is voor de hbo-bacheloropleiding Game Architecture and Design een online toets ontwikkeld die potentiële studenten in staat stelt te beoordelen of ze een juist beeld hebben van de opleiding. De test gaat in op aspecten als studievaardigheden, onderwijsconcept, Engelse taalvaardigheid, beroepsvaardigheden en beroepsinteresse. Het instrument is tijdens het verslagjaar ontwikkeld, ingezet en verbeterd. Minder dan de helft van de studenten die met het zelfassessment beginnen, meldt zich uiteindelijk voor de opleiding aan. Het instrument levert daarmee een goede bijdrage aan de doelstelling van zelfselectie door de student.

Tijdens het verslagjaar is het project 'Goesting in leren en werken afgerond. In dit project, in het kader van het INTERREG-programma van de Europese Unie, werken 14 internationale partners samen op de thema's overgang naar hoger onderwijs, Goesting in leren en samenwerking met het werkveld. NHTV heeft in samenwerking met Nederlandse en Belgische partners onder andere een leerlijn Nederlands ontwikkeld die bij twee NHTV-opleidingen is geïmplementeerd. Ook is onderzoek gedaan naar de integratie van een loopbaancentrum binnen de hbo-bacheloropleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs. Een loopbaancentrum binnen een opleiding blijkt geen haalbare kaart. NHTV-breed liggen er wel kansen om studenten beter te begeleiden door een loopbaancentrum. Onderzoek naar deze mogelijkheid wordt in 2012 opgepakt.

Circa 150 professionals uit het vo, mbo en ho bezochten in 2011 de studiedag van het Netwerk VO-HO West-Brabant. De studiedag vond plaats op de Sibeliusslaan van NHTV. Op deze bijeenkomst stond het brein van de puber centraal en werd belicht hoe om te gaan met de beperkingen van dit, nog niet voltooide, brein. De organisatie werd ondersteund door studenten van NHTV en er is positieve feedback ontvangen over zowel inhoud, sfeer als organisatie van de studiedag. Het evaluatieformulier is ingevuld door 94 deelnemers. De studiedag werd gemiddeld beoordeeld met een 7,4.

Tijdens het verslagjaar hebben 125 studenten deelgenomen aan de bijspijker cursussen financieel management en wiskunde. Bij financieel management is circa 75% van de studenten geslaagd, bij wiskunde was het slagingspercentage 90%, een bijzonder hoge score.

2.7.3 Huisvesting buitenlandse studenten

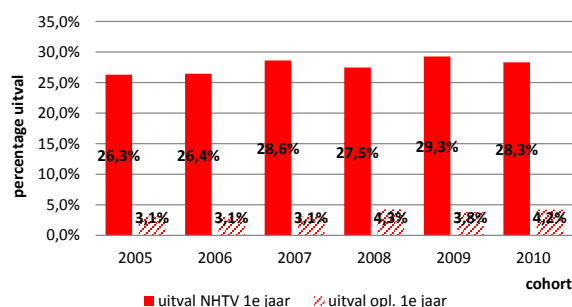
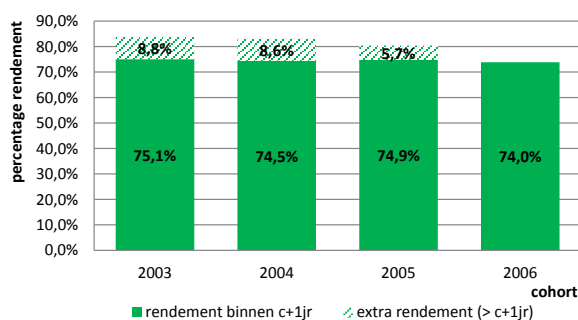
International Office (IO) en de dienst Huisvesting, Facilitair en Planning (HFP) bieden de inkomende uitwisselingsstudenten en de reguliere buitenlandse studenten hulp bij het vinden van een geschikte woonruimte. NHTV heeft afspraken gemaakt met twee woningcorporaties in Breda en heeft daardoor een flink aantal kamers beschikbaar voor internationale studenten. Tijdens het verslagjaar zijn 240 internationale studenten aan een kamer geholpen via woningcorporaties. Ook heeft NHTV 48 internationale studenten bij particulieren ondergebracht.

2.7.4 Studentenaantallen en rendementen

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste kengetallen opgenomen rondom studentenaantallen en rendementen op NHTV-niveau. De gehanteerde kengetallen sluiten aan bij de definities zoals deze worden gehanteerd door Zijlstra. In de bijlagen 5 t/m 8 zijn dezelfde kengetallen nader gespecificeerd per opleiding. Tevens zijn in deze bijlagen de gehanteerde definities en uitgangspunten toegelicht. Het aantal studenten cohort 2011 bedraagt 7.022, waarvan 2.119 eerste inschrijvingen voor de propedeutische fase. Van het totaal aantal studenten cohort 2011 is 759 (10,8%) buitenlands.

COHORT	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NHTV						
studenten	6232	6263	6314	6447	6647	7022
buitenlandse studenten	395 6,3%	497 7,9%	628 9,9%	709 11,0%	751 11,3%	759 10,8%
verleende bachelor graden	1054	1203	1355	1136	1079	
aantal 1e inschr. prop	1744	1734	1817	1978	1978	2119
uitval NHTV 1e jaar	461 26,4%	496 28,6%	499 27,5%	579 29,3%	560 28,3%	
uitval opl. 1e jaar	54 3,1%	54 3,1%	78 4,3%	76 3,8%	84 4,2%	
rendement binnen c+1 jr *	949 74,0%	629 50,8%	177 13,4%	4 0,3%		
rendement totaal	949 74,0%	629 50,8%	177 13,4%	4 0,3%		

*hbo 5 jaar, wo 4 jr



2.7.5 Begeleiding door studentendecanen

Een team van 11 studentendecanen verzorgt de tweedelijnsbegeleiding aan studenten. De studentendecanen leveren een bijdrage aan het NHTV-beleid door het adviseren van het management over een breed scala aan onderwerpen die te maken hebben met het studieklimaat, de studieomstandigheden en de studievoortgang van studenten. Hierbij wordt bijzondere aandacht gegeven aan studenten die belemmeringen ondervinden in hun studie. Deze belemmeringen kunnen van persoonlijke aard zijn, zoals ziekte van de student of van familieleden, het kan om een functiebeperking gaan, maar ook kunnen belemmeringen worden ondervonden als gevolg van (nieuwe) wet- en regelgeving.

Tijdens het verslagjaar is de 'langstudeerdersregeling' ingegaan. Deze maatregel heeft voor studenten die al langer aan het hoger onderwijs deelnemen ingrijpende (financiële) gevolgen. Ook studenten die pas zijn gestart met hun opleiding worden direct geconfronteerd met de financiële consequenties van keuzes, bijvoorbeeld als ze overwegen om zich te heroriënteren op hun studiekeus. De studentendecanen geven studenten advies en begeleiden hen bij het maken van deze keuzes. Met de vernieuwingen, die het afgelopen jaar vorm hebben gekregen in zowel de samenstelling van de commissies als in de taakopdracht, is ook de adviesfunctie van de decaan herijkt en waar nodig aangescherpt.

2.7.6 NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep

Studenten dienen digitaal hun klachten, bezwaar en beroep in via het NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep. Dit loket maakt onderdeel van de Servicedeks online. De student die een klacht heeft, bezwaar wil aantekenen of in beroep wil gaan, dient digitaal het klachtenformulier in te vullen. Ook biedt NHTV de student de mogelijkheid om de klacht of anderszins mondeling te kunnen toelichten bij de desbetreffende studentendecaan. Vervolgens geeft de studentendecaan een advies voor een eventueel vervolg aan de klacht, bezwaar of beroep. Een van de voorwaarden om gebruik te kunnen maken van het klachtenloket is dat de student aantoonbaar geprobeerd heeft om de kwestie met direct betrokkene(n) bespreekbaar te maken en op te lossen, bijvoorbeeld in een persoonlijk gesprek met bijvoorbeeld de studentendecaan, de studiebegeleider, MT-lid of bijvoorbeeld aan de orde heeft gesteld tijdens roundtablegesprekken. De student dient dit ook in het klachtenformulier aan te geven.

Tijdens het verslagjaar is er als volgt gebruik gemaakt van het NHTV-loket voor klachten, bezwaar en beroep.

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

Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit	0
Academie voor toerisme	0
Academy for Digital Entertainment	0
Academy for Leisure	60
Academy of Hotel Management and Facility Management	3

Klachten bij decanen

Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit	0
Academie voor toerisme	0
Academy for Digital Entertainment	0
Academy for Leisure	0
Academy of Hotel Management and Facility Management	0

Klachten voor vertrouwenspersoon

Er zijn in het verslagjaar 11 meldingen bij de commissie binnengekomen (in 2010: 23 en in 2009: 5).

Van deze 11 meldingen zijn er 6 bij de externe vertrouwenspersoon van de commissie binnengekomen. Geen van de meldingen heeft tot een officiële klacht heeft geleid.

In onderstaande tabel is de soort melding weergegeven. Onder de tabel is een korte toelichting op een aantal meldingen toegevoegd.

soort melding	aantal
student over seksuele intimidatie door een andere student	1
student over seksuele intimidatie tijdens studiereis door externe betrokkene	1
student over seksuele intimidatie op de stagelocatie	2
medewerker over onheus gedrag door een student	1
medewerker over digitale intimidatie door een collega	1
medewerker die zich onheus behandeld voelde door een collega	2
medewerker over ongewenst gedrag door de leidinggevende	2
contactpersoon stagebedrijf over ongewenst gedrag student	1
totaal	11

Wat betreft de eerstgenoemde melding overweegt de student een officiële klacht in te dienen. De tweede melding heeft geleid tot het (tijdelijk) op non-actief stellen van de (externe) betrokkene en een melding bij de zedenpolitie. Eén melding heeft geleid tot verwijdering van school van een student. Wat betreft de twee meldingen van de medewerkers die zich onheus behandeld voelden door een collega is één melding afgehandeld door bemiddeling van de externe vertrouwenspersoon en is in de andere melding door de betreffende leidinggevende gezocht naar een adequate oplossing. Eén melding van een medewerker jegens de leiding loopt nog. De melding vanuit het stagebedrijf, tot slot, heeft geleid tot het laten uitvoeren van herstelwerkzaamheden door de student.

College van beroep voor de examens

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
totaal aantal beroepszaken	44	54	49	34	36	38	36

Het verloop van de zaken in 2011 ten opzichte van de afgelopen jaren is in onderstaande tabel terug te vinden.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
totaal	44	54	49	34	36	38	36
niet ontvankelijk	0	0	0	2	2	5	0
geschikt	31	38	28	24	25	23	19
ingetrokken	7	11	4	2	8	7	12
van rechtswege vervallen	0	2	13	5	0	0	2
hoorzitting	6	3	4	1	1	3	3

Klachten bij het College van Bestuur:

Er zijn tijdens het verslagjaar twee klachten bij het College van Bestuur ingediend.

2.8 Bedrijfsvoering

2.8.1 Algemeen

Het verder verbeteren van de dienstverlening en het bevorderen van de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering stond tijdens het verslagjaar centraal. Het Bedrijfsvoeringoverleg (BVO) heeft hierin het initiatief genomen. Het BVO is een samenwerking van de gemeenschappelijke diensten die zich bezighouden met de bedrijfsvoering. Hierdoor wordt invulling gegeven aan het strategische thema *excellentie*. Er wordt ook intensief samengewerkt met de hoofden bedrijfsvoering van de academies. Door middel van twee BVO-brede programma's is gewerkt aan de kwaliteit van de dienstverlening binnen NHTV. Het eerste programma betreft klantgerichtheid van front- en BackOffice medewerkers. Het tweede programma is een top 10 van verbeterpunten die in samenwerking met medewerkers van alle academies en diensten is opgesteld.

2.8.2 Personeel en organisatie (PenO)

Tijdens het verslagjaar is verder inhoud gegeven aan het beschreven HRM-beleid. De transitie van onderwijsorganisatie naar een volwassen kennisinstituut heeft invloed gehad op de activiteiten van PenO. Deze activiteiten hebben zich nadrukkelijk gericht op organisatieontwikkeling, professionalisering en het verder optimaliseren van de beheersorganisatie.

PenO beheer en communicatie

De beheersorganisatie is tijdens het verslagjaar verder geoptimaliseerd. Belangrijke aandachtspunten blijven: het up-to-date houden van de personeelsdossiers en de verdere digitalisering van het beheersproces. De managementinformatie is conform afspraken aangeleverd en wordt afgestemd op de gestelde eisen in het kader van de Zijlstra-agenda en verdere externe ontwikkelingen. In het verslagjaar is standaard het aantal diensten van derden opgenomen in de rapportage.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Op basis van het in 2010 uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek is tijdens het verslagjaar gewerkt aan een verbeterplan en het uitvoeren van de daarin voorgestelde acties. Deze acties hebben zich vooral gericht op managementontwikkeling en het verbeteren van de interne communicatie.

Management development

De volgende activiteiten zijn ontwikkeld en uitgevoerd in het kader van management development:

- het verzorgen van themabijeenkomsten; deze bijeenkomsten richten zich op het operationaliseren van de strategische beleidsagenda;
- Leadership essentials; het inventariseren van de individuele leervragen. De vragen worden vertaald in collectieve en individuele programma's. Hierbij wordt gebruikgemaakt van in- en externe professionals;
- NHTV talent programma; er is een programma ontwikkeld dat zich richt op het ontwikkelen van talenten. Vanuit de organisatie zijn tien talenten benoemd. Tijdens het volgende verslagjaar wordt uitvoering gegeven aan dit programma.

Kengetallen personeel

Algemeen

Op 31 december waren bij NHTV 672 medewerkers in dienst met een totale omvang van 534,6 fte's. Ten opzichte van 31 december 2010 betekent dit een daling van 10 medewerkers en 12,2 fte's. De gemiddelde betrekkingsomvang daalde van 0,8018 naar 0,7955 fte. In 2011 had 43,5% van de medewerkers een fulltime dienstverband (44,4% in 2010) en 56,5% een dienstverband kleiner dan 1,0 fte (55,6% in 2010).

	Medewerkers		Fte's		Gemiddelde omvang
	Aantal	%	Aantal	%	In fte's
Totaal	672 (682)		534,6 (546,8)		0,7955 (0,8018)
Mannen	318 (315)	47,3% (46.2%)	275,1 (272,4)	51,5% (49.7%)	0,8650 (0,8629)
Vrouwen	354 (367)	52,7% (53.8%)	259,5 (274,9)	48,5% (50.3%)	0,7330 (0,7490)

Verdeling vast/tijdelijk

Tijdens het verslagjaar liep voor relatief veel medewerkers de derde arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd af (3x jaarcontract). Om die reden is het aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ten opzichte van 2010 aanzienlijk gestegen. Aan het einde van het verslagjaar had 79,9% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en was het aandeel in fte's zelfs 80,3%.

	Medewerkers		Fte's	
	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	672 (682)		534,6 (546,8)	
Onbepaalde tijd	537 (486)	79,9% (71,3%)	429,3 (389,2)	80,3% (71,2%)
Bepaalde tijd	135 (196)	20,1% (28,7%)	105,3 (157,6)	19,7% (28,8%)

In tabel 1 en 2 van bijlage 9 is een gedetailleerd overzicht opgenomen met gegevens over respectievelijk aantallen fte's en aantallen medewerkers per academie en dienst.

Verdeling naar proces en personeelscategorie

In de verdeling van het aantal fte's naar proces (volgens de Functiematrix conversiebestand Hoger Beroepsonderwijs in bijlage 10 van de Cao-hbo 2010-2012) en personeelscategorie hebben zich geen grote wijzigingen voorgedaan. De verhouding in aantal fte's tussen het primair proces enerzijds en het bedrijfsvoerings- en managementproces anderzijds is gelijk gebleven. In de verdeling van het aantal medewerkers is slechts een minimale verschuiving zichtbaar.

Aantal medewerkers en fte's per proces		Aantal fte's				Aantal medewerkers			
		2011		2010		2011		2010	
			%		%		%		%
Primair proces (P-OP, P-OBP, P-MT)		343,0	64,2%	350,9	64,2%	433	64,2%	440	64,5%
Bedrijfsvoering proces (B-OBP)		174,1	32,6%	179,7	32,8%	221	32,6%	225	33,0%
Managementproces (M-MT)		17,4	3,3%	16,2	3,0%	18	3,3%	17	2,5%
		534,6		546,8		672		682	

Binnen het primair proces is wel een duidelijke verschuiving zichtbaar. Hoewel het totaal aantal fte's ook hier is gedaald, is het aantal fte's van het onderwijsgevend personeel (P-OP) zowel in absolute als relatieve zin gestegen.

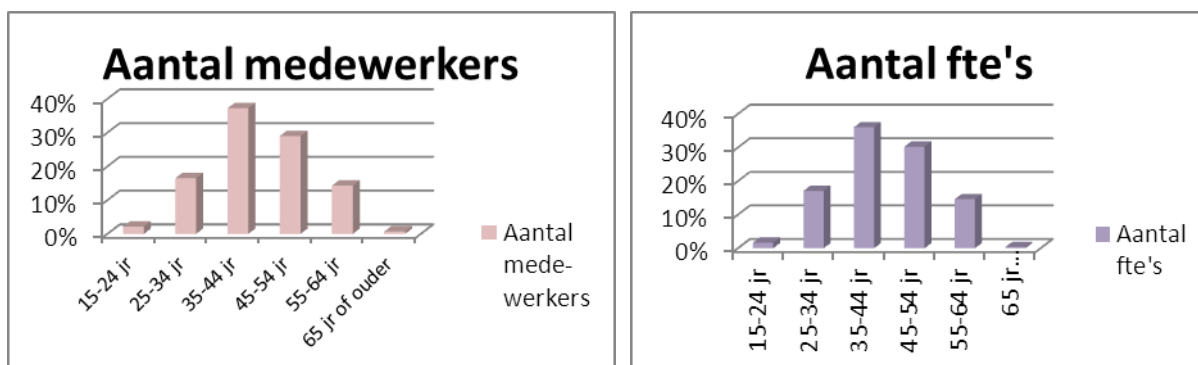
Aantal fte's per personeelscategorie in primair proces		2011		2010	
			%		%
P-OP		269,9	78,7%	267,7	76,3%
P-MT		9,5	2,8%	15,0	4,3%
P-OBP		63,6	18,5%	68,2	19,4%
		343,0		350,9	

Leeftijdsofbouw

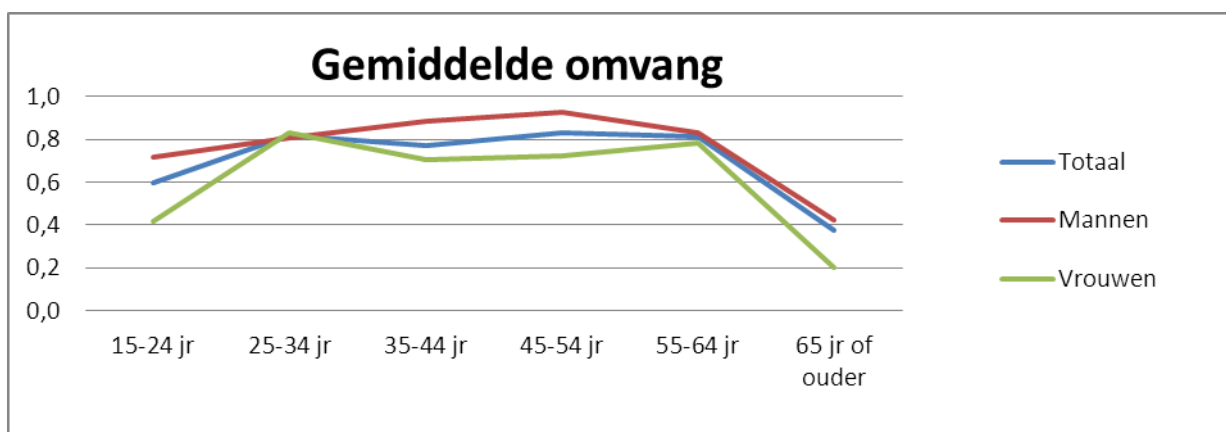
De gemiddelde leeftijd was aan het einde van het verslagjaar 43,62 jaar (42,86) en is daarmee met 0,76 jaar gestegen ten opzichte van eind 2010. Uit onderstaande tabel lijkt dat dit vooral wordt veroorzaakt door een daling van het aantal medewerkers in de laagste leeftijdscategorieën.

Leeftijdscategorieën:		Mannen		Vrouwen		Aantal medewerkers			
15-24 jr		9	1,3%	6	0,9%	15	(18)	2,2%	(2,8%)
25-34 jr		48	7,1%	63	9,4%	111	(134)	16,5%	(21,4%)
35-44 jr		91	13,6%	159	23,7%	250	(242)	37,2%	(37,0%)
45-54 jr		102	15,2%	93	13,8%	195	(192)	29,0%	(26,0%)
55-64 jr		64	9,5%	32	4,8%	96	(89)	14,3%	(12,2%)
65 jr of ouder		4	0,6%	1	0,1%	5	(7)	0,7%	(0,6%)
Totaal		318	47,3%	354	52,7%	672	(682)	100,0%	100,0%

In een kolomdiagram is het grote aandeel van de leeftijdscategorieën 35-44 en 45-54 jaar duidelijk zichtbaar.



Uit de verdeling van het aantal fte's per leeftijdscategorie blijkt dat de gemiddelde omvang het grootst is bij de medewerkers in de leeftijdscategorie van 45 t/m 44 jaar. Daarbij is duidelijk het verschil zichtbaar tussen de gemiddelde omvang per leeftijdscategorie bij mannen en vrouwen. De gemiddelde omvang bij vrouwen is het hoogst in de categorieën 25-34 en 55-64 jaar. Daarentegen is deze bij de mannen het hoogst in de categorie 45-54 jaar.



Aantal medewerkers en fte's per functieschaal

Ten opzichte van eind 2010 is de verdeling van het aantal medewerkers en het aantal fte's over de functieschalen aan het einde van het verslagjaar niet ingrijpend veranderd. Wel zijn de ontwikkelingen in het kader van het Actieplan leerkracht duidelijk zichtbaar; de aantallen in schaal 11 zijn met meer dan 2% gedaald terwijl de aantallen in schaal 12 met ruim 2% zijn gestegen. Verder is een duidelijke verschuiving zichtbaar van schaal 9- naar schaal 10-functies. Ook hier speelt het Actieplan leerkracht een rol. Vooral studiebegeleiders en coördinatoren praktijkopdrachten maken de overstap naar docent-traineefuncties.

Aantal fte's en medewerkers per functieschaal

	Aantal medewerkers			Aantal fte's		
1	1	0,15%	(0,15%)	0,6	0,11%	(0,13%)
2	1	0,15%	(0,15%)	0,5	0,09%	(0,09%)
3	4	0,60%	(0,59%)	2,3	0,43%	(0,38%)
4	17	2,53%	(3,23%)	14,1	2,64%	(3,33%)
5	49	7,29%	(6,45%)	34,5	6,46%	(5,71%)
6	29	4,32%	(4,69%)	22,9	4,28%	(4,66%)
7	39	5,80%	(6,16%)	29,2	5,46%	(5,60 %)
8	42	6,25%	(6,01%)	33,0	6,17%	(6,31%)
9	85	12,65%	(13,34%)	61,8	11,57%	(12,53%)
10	48	7,14%	(6,30%)	39,0	7,30%	(6,57%)
11	217	32,29%	(34,75%)	174,5	32,65%	(34,95%)
12	103	15,33%	(13,20%)	89,6	16,77%	(14,69%)
13	13	1,93%	(1,61%)	12,5	2,34%	(1,87%)
14	10	1,49%	(1,17%)	9,2	1,72%	(1,32%)
15	10	1,49%	(1,47%)	7,4	1,37%	(1,34%)
16	0	0,00%	(0,00%)	0,0	0,00%	(0,00%)
17	0	0,00%	(0,00%)	0,0	0,00%	(0,00%)
18	1	0,15%	(0,15%)	0,6	0,11%	(0,07%)
CvB	2	0,30%	(0,29%)	2,0	0,37%	(0,37%)
ST	1	0,15%	(0,29%)	0,8	0,15%	(0,13%)
Totaal	672	100,00%		534,6	100,00%	

*ST staat voor Student Assistent

In-, door- en uitstroom

Tijdens het verslagjaar zijn 48 medewerkers in dienst getreden en van 58 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd.

In- en uitstroom				
	31-12-2010	Bij: indiensttredingen in 2011	Af: Uitsdiensttredingen in 2011	31-12-2011
Mannen	315	24	21	318
Vrouwen	367	24	37	354
Totaal	682	48	58	672

Er zijn tijdens het verslagjaar 64 medewerkers van functie en/of functieniveau veranderd. Hiervan zijn 7 medewerkers overgestapt van een ondersteunende functie naar een onderwijsgevende functie; 2 medewerkers zijn overgestapt van een onderwijsgevende functie naar een ondersteunende functie en 5 medewerkers zijn overgestapt van een onderwijsgevende naar een managementfunctie. In het kader van de functiemix zijn 22 medewerkers van functie(niveau) veranderd. Bij 46 medewerkers heeft doorstroom binnen de functiecategorie plaatsgevonden.

Doorstroom personeel		P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT
P-OP	37	30	1	5	1	
P-OBP	6	5	1			
P-MT	2					2
B-OBP	18	2	1		15	
M-MT	1			1		

Daarnaast zijn 15 medewerkers doorgestroomd naar een ander organisatieonderdeel. Hiervan zijn 4 medewerkers van een academie naar een dienst gegaan en 5 van een dienst naar een academie. 3 medewerkers zijn van een academie naar een andere academie gegaan en nog eens 3 van een dienst naar een andere dienst.

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt 8,80 jaar. Hiermee is deze met 0,9 jaar toegenomen. De gemiddelde duur is bij mannen met 9,03 iets hoger dan bij vrouwen (8,60). De categorieën van 2 t/m 4 jaar en 5 t/m 9 jaar bevat net als in 2010 meer dan de helft van het totaal aantal medewerkers.

Duur dienstverband		Aantal personen		Mannen		Vrouwen	
minder dan 2 jaar		92	13,7%	50	7,4%	42	6,3%
2 t/m 4 jaar		184	27,4%	90	13,4%	94	14,0%
5 t/m 9 jaar		182	27,1%	79	11,8%	103	15,3%
10 t/m 14 jaar		92	13,7%	35	5,2%	57	8,5%
15 jaar of meer		122	18,2%	64	9,5%	58	8,6%
Totaal		672	100,0%	318	47,3%	354	52,7%

Opleidingsniveau

Van alle medewerkers zijn 32 medewerkers gepromoveerd (PhD). Hiervan behoren 30 medewerkers tot het onderwijsgevend personeel (docenten, lectoren, docent/MT-leden). Daarnaast zijn 33 medewerkers (waarvan 30 behorende tot het onderwijsgevend personeel) aan het promoveren. Van het totale aantal onderwijsgevend heeft 74,9% minimaal masterniveau; 100% heeft bachelor niveau.

	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT	Totaal
Percentage Master	56,71%	18,95%	70,00%	13,12%	50,00%	37,05%
Percentage promovendi	8,84%	1,05%	10,00%	0,45%	11,11%	5,06%
Percentage PhD	8,84%	1,05%	10,00%		5,56%	4,76%
Totaal percentage master of hoger	74,39%	21,05%	90,00%	13,57%	66,67%	46,88%

In tabel 3 van bijlage 9 is een totaaloverzicht opgenomen van het opleidingsniveau van de medewerkers bij NHTV.

Ratio's

De personele bezetting is direct afhankelijk van het aantal studenten. Hierbij gaat het niet alleen om de gesubsidieerde maar ook de niet gesubsidieerde studenten. Hieronder volgen de medewerker-student ratio's als verhouding tussen het aantal medewerkers en het totaal aantal studenten (inclusief studenten van de masteropleidingen en studenten van de wo-bacheloropleidingen).

Ratio's	NHTV
Aantal studenten ¹ ³	Aantal Ratio
Student-medewerker ratio	7443 13,92
Student-docent ratio	27,57
Student-medewerker ratio primair proces ²	21,70

¹ Peildatum 01-10-2011

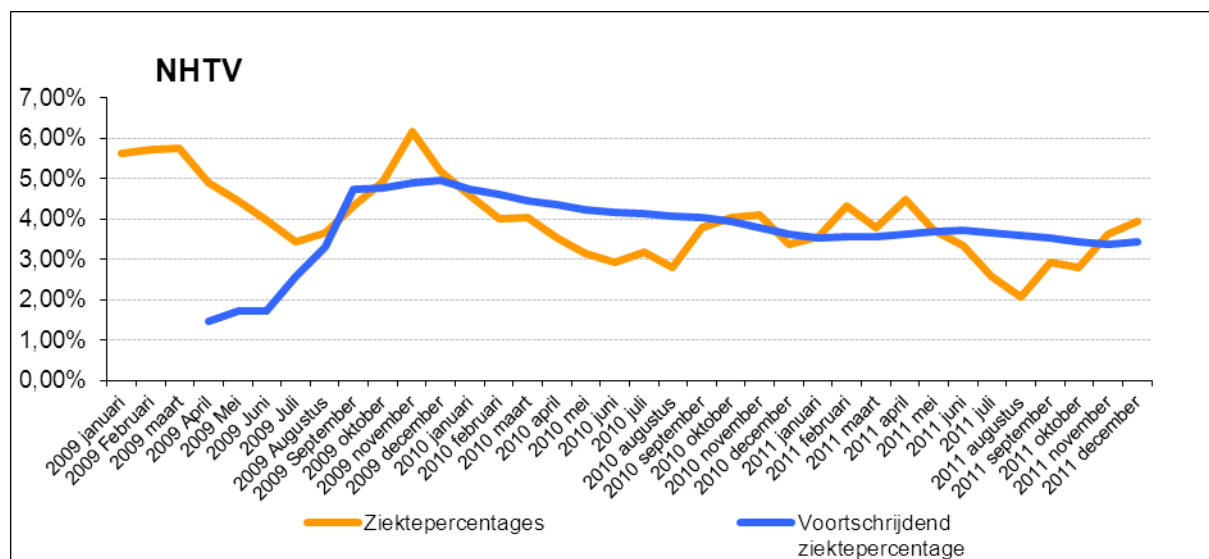
² P-OP, P-OBP en P-MT

³ Inclusief masterstudenten en studenten WO bachelors

Verzuim

Het ziekteverzuim bedroeg tijdens het verslagjaar 3,62% tegenover 3,61% in 2010. Hiermee is de daling die in 2010 ten opzichte van 2009 nog zichtbaar was, tot stilstand gekomen. Het verzuimpercentage laat tijdens het verslagjaar een grillig verloop zien met een piek in april. In augustus daarentegen is het verzuimpercentage zeer laag. In onderstaande grafiek zijn de voortschrijdende verzuimpercentages (gemiddelde van 12 maanden) afgezet tegen de werkelijke verzuimpercentages per maand. In het verslagjaar is vooral de stijging van het verzuimpercentage tegen het einde van het jaar een aandachtspunt.

Het verzuimpercentage voor de HBO-sector was in 2010: 4,2 %; in 2009: 4,3 %. Voor het verslagjaar is het verzuimpercentage nog niet beschikbaar.



De verzuimfrequentie (het gemiddeld aantal keren dat de medewerkers zich hebben ziek gemeld) bedraagt 1,03 (0,93 in 2010) en de verzuimduur bedroeg 14,8 dagen (21,86 in 2010). Het gemiddeld aantal keren dat de medewerkers zich hebben ziek gemeld is daarom gestegen maar daar staat tegenover dat ze gemiddeld 1 week korter ziek zijn geweest. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de verzuimduur slechts wordt gemeten voor die ziektegevallen die in de rapportageperiode zijn geëindigd.

In tabel 5 van bijlage 9 is een overzicht opgenomen met de verzuimpercentages in het verslagjaar (en 2010) per academie/dienst. Voor afdelingen met minder dan 5 medewerkers zijn de frequentie en duur niet weergegeven. Hierin zijn ook de verzuimfrequentie en gemiddelde verzuimduur opgenomen. Vervolgens is in de grafieken 1 en 2 het verzuimvenster opgenomen van respectievelijk de academies en de diensten.

Arbeidsmarkttoelage

Aan het einde van het verslagjaar ontvingen 15 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dat is 1 minder dan tijdens het vorige verslagjaar. Er zijn in het verslagjaar geen nieuwe arbeidsmarkttoelages toegekend.

Stagiair(e)s

Op 1 januari waren binnen NHTV 58 stagiair(e)s actief. In de loop van het verslagjaar zijn daar 80 nieuwe stagiair(e)s bijgekomen en zijn 93 stages afgerond. Hierdoor waren op 31 december nog 45 stagiair(e)s actief waarvan de stage-overeenkomst doorloopt in 2012. Deze waren als volgt verdeeld:

	Aantal stagiair(e)s
ADE	3
AFL	28
AHHO/FM	3
AT	8
BSB	1
HFP	2
Totaal	45

Verlofvormen

Tijdens het verslagjaar hebben 6 medewerkers gebruikgemaakt van de mogelijkheid voor onbetaald verlof; 2 daarvan hebben volledig onbetaald verlof gehad, de overige 4 gedeeltelijk.

Zowel op 1 januari als op 31 december maakten 18 medewerkers gebruik van ouderschapsverlof. In totaal maakten 35 medewerkers tijdens het verslagjaar gebruik van ouderschapsverlof. Ouderschapsverlof is bij NHTV onbetaald verlof. NHTV neemt wel het werkgeversdeel van de pensioenpremies over het verlofdeel voor haar rekening.

Op 1 januari maakten 25 medewerkers gebruik van de SOP-regeling. In de loop van het verslagjaar zijn hier 8 medewerkers bijgekomen. In de loop van het verslagjaar zijn geen deelnames aan de SOP-regeling geëindigd.

Overige kengetallen

In bijlage 9 zijn meer gedetailleerde overzichten weergegeven van de kengetallen personeel. In deze bijlage zijn de volgende tabellen opgenomen:

- tabel 1: aantal fte's per academie/dienst verdeeld naar personeelscategorie en vast/tijdelijk
- tabel 2: aantal medewerkers per academie/dienst
- tabel 3: opleidingsniveaus;
- tabel 4: medewerker-studentratio per academie
- tabel 5: verzuimpercentages, verzuimfrequenties en verzuimduur per academie/dienst

Ook zijn enkele grafieken opgenomen:

- grafiek 1: omvang in fte's per academie
- grafiek 2: omvang in fte's per dienst
- grafiek 3: verzuimvenster academies
- grafiek 4: verzuimvenster diensten

Toelichting HRM-beleid

Het HRM-beleid is tijdens het verslagjaar verder ontwikkeld en is een loopbaancentrum ingericht.

De uitvoering van de HRM-gesprekscyclus verloopt goed. Via de managementrapportages wordt de voortgang gerapporteerd. Belangrijk aandachtspunt is het verbeteren van de kwaliteit van de gesprekken.

Hierbij wordt gedacht aan de verslaglegging en het leggen van een directe relatie met de strategische doelstellingen. Zo wordt in 2012 de bijdrage van docenten ten aanzien van academisering in de vorm van de kennis rollen 1 t/m 4 vastgelegd. Het blijkt nog geen automatisme te zijn dat de verslagen van functioneringsgesprekken bij PenO worden ingediend. Dit betekent dat hiervoor nogmaals de aandacht is gevraagd bij de leidinggevendenden. Getuige de cijfers uit de onderstaande tabel. Voor de verslagen van de beoordelingsgesprekken lijkt er wel een discipline te zijn om dit bij PenO te melden. Deze tabel is gebaseerd op de gesprekken waarvan de verslagen bij PenO zijn aangeleverd.

Gesprekkencyclus	Aantal gesprekken	
Beoordelingsgesprekken	536	79,8%
Functioneringsgesprekken	205	30,5%

Functiegebouw

Het functiegebouw is ten opzichte van eind 2010 niet gewijzigd. Het functiegebouw (op 31 december) is opgenomen in bijlage 10.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt over de volgende onderwerpen een toelichting gegeven:

- professionalisering;
- mobiliteit;
- beleid ten aanzien van flexibele arbeidsovereenkomsten;
- min-max contracten;
- managementinformatie;
- openbaar vervoerplan;
- besteding middelen Convenant Leerkracht;
- scholing en ontwikkeling;
- besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM-gelden).

Professionalisering

Door de NHTV School for Creative Education wordt in toenemende mate uitvoering gegeven aan gerichte professionaliseringsprogramma's voor medewerkers. Belangrijke aandachtsgebieden zijn het stimuleren van het behalen van een master, een PhD, het aanvragen van de lerarenbeurs en een promotiebeurs. Activiteiten van de school zijn onder meer het organiseren en uitvoeren van diverse interne opleidingsprogramma's, het organiseren en uitvoeren van de onderwijsdag, het mede organiseren van gerichte academieprogramma's.

Functiegebouw

Het functiegebouw is ten opzichte van het vorige verslagjaar niet gewijzigd. Het functiegebouw per 31 december is opgenomen in bijlage 10.

Mobiliteit

Tijdens het verslagjaar is een loopbaancentrum ingericht. In totaal hebben zich ruim 70 medewerkers aangemeld. In toenemende mate wordt het mogelijk interne werkzaamheden door interne medewerkers te laten uitvoeren. In relatie tot het organisatie verandertraject wordt verwacht dat het loopbaancentrum een belangrijke rol kan spelen bij het terugdringen van de aanwezige boventalligheid.

Beleid ten aanzien van flexibele arbeidsovereenkomsten

NHTV maakt gebruik van arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Volgens de definitie van de CAO-HBO behoren arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd tot de flexibele arbeidsovereenkomsten evenals tijdelijke uitbreidingen (zie artikel D6, CAO-HBO). Eind 2011 werd 19,7% van de formatie (in fte's) ingevuld met flexibele arbeidsovereenkomsten tegenover 28,8% eind 2010; een daling met 9,1%-punt.

Dit komt overeen met 105,4 fte (157,6), waarvan 93,9 fte (142,8) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 11,4 fte (14,8) tijdelijke uitbreidingen.

Min-max contracten

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

Managementinformatie

De managementinformatie is in het verslagjaar uitgebreid met rapportages over de inhuur van derden en stagiair(e)s. Daarnaast wordt sinds oktober een standenregister opgeleverd. Aan de hand van het standenregister is inzichtelijk welke wijzigingen zich voordoen in de salarisbetalingen van de opeenvolgende maanden. De verspreiding van de managementinformatie vindt plaats onder regie van de dienst Control, Finance & Administrations (CFA).

Openbaar vervoerplan

Het beleid betreffende vervoer van medewerkers is tijdens het verslagjaar gecontinueerd. Het gebruik van openbaar vervoer wordt gestimuleerd door aan medewerkers een NS-trajectkaart aan te bieden die door NHTV bij de NS wordt besteld en wordt voorgeschoten. Daarnaast ontvangen medewerkers die met het openbaar vervoer reizen een hogere vergoeding voor woon-werkverkeer.

Ook voor dienstreizen wordt bevorderd dat medewerkers gebruikmaken van het openbaar vervoer. Zo is er sinds januari 2010 voor iedere medewerker een persoonlijke NS business card beschikbaar waarmee treinreizen vooraf worden besproken. De kosten van deze treinreizen worden rechtstreeks aan NHTV gefactureerd zodat de medewerker de kosten niet hoeft voor te schieten.

Bestedingen middelen Convenant Leerkracht

NHTV heeft in het kader van het Convenant Leerkracht tijdens het verslagjaar een bedrag van € 495.615 ontvangen. Van dit bedrag is € 487.384 besteed aan hogere salarissen van het onderwijzend personeel. Hiermee wordt de convenantsbijdrage nagenoeg volledig besteed aan hogere salarissen. Het restant van de convenantsbijdrage ad € 8.231 is besteed aan de opleiding van onderwijzend personeel ter voorbereiding op de vervulling van de hogere functies (scholing en ontwikkeling) en is onderdeel van de kosten voor scholing zoals hieronder uitgewerkt bij "Scholing en Ontwikkeling".

Er is tijdens het verslagjaar veel aandacht uitgegaan naar het afstemmen van de mogelijkheden die de functiemix biedt met de plannen van de academies. Aan de herziene afspraak van 23 februari is verder uitvoering gegeven en is verder gewerkt aan de formatieplanning en de kwalitatieve invulling van de onderwijsfuncties. Deze afspraak bevat de volgende verhouding, te realiseren uiterlijk in oktober 2012. Deze verhoudingen zijn gebaseerd op de omvang van de formatie in 2008:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| - docenten niveau 11 (inclusief docent trainees) | 52,28 % van de onderwijsformatie (OP) |
| - docenten niveau 12 | 33,31 % |
| - docenten niveau 13 en hoger | 13,41 %. |

Onderstaande cijfers zijn de aantallen per 31 oktober, de landelijke peildatum voor de tussenrapportage in de functiemix. Deze getallen wijken licht af van de aantallen per 31 december elders in dit jaarverslag. Overeenkomstig de richtlijnen van het ministerie van OCW is dit gebeurd op basis van de salarisschalen (met eventuele toelages) van de medewerkers:

- | | |
|--|--|
| - docenten niveau 11 (inclusief docent trainees) | 138,84 = 49.9 % van de onderwijsformatie |
| - docenten niveau 12 | 102,92 = 37.0 % |
| - docenten niveau 13 en hoger | 36,39 = 13.1 % |

Hieruit blijkt dat NHTV al in oktober heeft voldaan aan de afspraken in het kader van de functiemix.

Scholing en ontwikkeling

Tijdens het verslagjaar heeft NHTV in totaal € 537.058 uitgegeven aan studiekosten. Hieronder verstaat NHTV onder andere collegegelden, promotiekosten, cursusgelden en seminars.

Medewerkers hebben betaald studieverlof ontvangen voor een master of promotietraject. Dit studieverlof heeft NHTV geregistreerd als deskundigheidsbevordering, kennisontwikkeling en onderzoek. Tijdens het verslagjaar volgen 60 medewerkers (voor een tijdsinvestering van 17 fte) een masteropleiding of een promotietraject.

De 17 fte studieverlof voor het volgen van een masteropleiding of een promotietraject is gelijk aan €1.369.774,32

NHTV ontving tijdens het verslagjaar € 127.632,60 vanuit de lerarenbeurs, € 8.231 vanuit actieplan leerkracht en financierde zelf € 1.770.968,72.

	Uitgaven	Inkomsten
Studiekosten (inclusief masteropleidingen en promotietrajecten)	€ 537.058	
Studieverlof	€ 1.369.774,32	
Lerarenbeurs		€ 127.632,60
Actieplan leerkracht		€ 8.231
Budget (HRM en ontwikkeling)		€ 1.770.968,72
Totaal	<u>€ 1.906.832,32</u>	<u>€ 1.906.832,32</u>

Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Overeenkomstig het bepaalde in artikel K-1 van de CAO-HBO is het beschikbare budget voor het verslagjaar voor DAM vastgesteld op € 359.280. Hieraan zijn toegevoegd het overschot van het beschikbare budget van voorgaande jaren (€ 45.864) en de onderbesteding van het beschikbare budget voor de SOP-regeling (€ 148.180). Totaal was hierdoor voor DAM tijdens het verslagjaar beschikbaar € 553.325 (in 2010 was dit nog € 741.847).

De uitgaven ten behoeve van kinderopvang bedroegen € 79.530 (was € 79.224 in 2010).

De kosten van de IPAP-verzekering zijn ten opzichte van 2010 met circa 19% gestegen. Tijdens het verslagjaar bedroegen de kosten € 79.530. De stijging is het gevolg van het feit dat de premie op basis van nacalculatie over het verstreken jaar in rekening wordt gebracht. Vervolgens wordt de voorschotnota voor het lopende jaar vastgesteld op hetzelfde bedrag als van het voorgaande jaar. Dit betekent dat de helft van de stijging is toe te rekenen aan 2010 en de andere helft aan het verslagjaar.

De vergoeding voor woon-werkverkeer ten laste van DAM bedroeg € 255.674. Een daling van bijna 1,5%.

De vergoeding voor fitness en sport bedroeg tijdens het verslagjaar € 130.642. Ten opzichte van 2010 is de fitnessvergoeding met ruim 30% gedaald en de sportvergoeding met bijna 20%.

Het werkgeversdeel van de pensioenpremie bij ouderschapsverlof bedroeg € 30.284. Dit is bijna een verdubbeling ten opzichte van 2010 en is voor het overgrote deel veroorzaakt door het toegenomen aantal medewerkers dat ouderschapsverlof opneemt. Slecht een klein deel is toe te wijzen aan de gestegen pensioenlasten als gevolg van hogere premies en hogere grondslagen.

De kosten van het fruit voor de medewerkers (€ 15.359) is met ruim 17,5% gedaald ten opzichte van 2010. Dit is het gevolg van het selectief inplannen van de data waarop en de hoeveelheid die wordt geleverd. Vooral in vakantieperiodes is hierdoor de beschikbare hoeveelheid fruit beter afgestemd op het aantal aanwezige medewerkers.

2.8.3 Huisvesting

Tijdens het verslagjaar is vastgesteld dat de huisvesting, zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht, ontoereikend is om de periode tot oplevering van de nieuwbouw, gepland op 1 januari 2015, te overbruggen. Om die reden is besloten tot een uitbreiding van de tijdelijke huisvesting op locatie Archimedesstraat. Deze uitbreiding is gerealiseerd in combinatie met een optimalisering van de indeling en de inrichting. Voor de korte termijn is hiermee een beperkte overcapaciteit gerealiseerd die in de komende jaren kan worden ingezet als 'wisselruimte' tijdens de verbouwingen die op locatie Mgr. Hopmansstraat moeten worden uitgevoerd. Tijdens het verslagjaar is ook gewerkt aan de herinrichting van kantoren en onderwijsruimten ten behoeve van de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management op de locatie Mgr. Hopmansstraat.

In de huisvestingsplannen op langere termijn (> 2015) gaat NHTV uit van het gebruik van een flexibele kantooromgeving waarbij op efficiënte wijze gebruik wordt gemaakt van verschillende werkplekken die zijn afgestemd op diverse typen (kantoor)werkzaamheden.

In aanloop naar deze nieuwe situatie is tijdens het verslagjaar een pilot gestart op de locatie Archimedesstraat waar voor 30 collega's een 'activiteit gerelateerde' werkomgeving is ingericht. Doel van de pilot is het opdoen van ervaring met het faciliteren van een dergelijke omgeving. Naast de huisvestingscomponent wordt ook aandacht besteed aan de virtuele (ICT) inrichting en het mentale concept van onder andere aansturing en werkafspraken.

Het huisvestingsplaatje van NHTV op 31 december is in de onderstaande tabel weergegeven.

NHTV-gebouwen	aantal m²	eigendom/huur
Mgr. Hopmansstraat 1 (N-gebouw)	15.063 m²	eigendom van Stichting Huisvesting Nationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer
Mgr. Hopmansstraat 15 (H-gebouw)	3.773 m²	eigendom van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda
gebouw De Schakel (T-gebouw)	958 m²	gehuurd van de gemeente Breda
noodlokalen De Meeuw (V-gebouw)	1.112 m²	eigendom van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda
Sibeliusslaan 13	5.782 m²	eigendom van Stichting Huisvesting Nationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer
Archimedesstraat 17	8.635 m²	gehuurd van Laurentius Wonen, Breda
Reduitlaan 41 (Pakhuis)	1.806 m²	gehuurd van Triple O BV Haarlem
totaal	37.129 m²	

Tijdens het verslagjaar heeft de gemeente Breda besloten dat vestiging van NHTV op de voorkeurslocatie, hoek Spoorstraat/Academiesingel, mogelijk is. Ten aanzien van verwerving van de locatie geeft de gemeente Breda de voorkeur aan het integraal verkopen van de totale locatie Spoorstraat. Voor deze totaalontwikkeling heeft Consortium Spoorzone Breda (CSB) inmiddels een voorstel ingediend bij de gemeente Breda waarbij nieuwbouw ten behoeve van NHTV van 11.700 m² bruto vloeroppervlak is opgenomen.

In het verslagjaar heeft het bestuur van de Congregatie Alles voor Allen, eigenaar van het kloostergebouw aan de Mgr. Hopmansstraat 2, bij NHTV geïnformeerd naar mogelijke belangstelling om het betreffende pand voor onderwijshuisvesting aan te kopen. Om de haalbaarheid van deze mogelijkheid te toetsen is een studie uitgevoerd waarin bouwkundige en functionele mogelijkheden van het pand in kaart zijn gebracht. Ten behoeve van een zorgvuldige locatiekeuze is een vergelijking op zowel fysieke als ook strategische en financiële kenmerken opgesteld. Met behulp van deze vergelijking wordt in 2012 een definitief besluit genomen over aankoop van nieuwbouw Spoorstraat/Academiesingel of van het kloostergebouw aan de Mgr. Hopmansstraat 2 als de nieuwe derde locatie van NHTV.

2.8.4 Facilitair

Tijdens het verslagjaar is vanuit het project MJA3 (Meerjarenafspraak energie-efficiency 2001-2020) gewerkt aan beperking van het energieverbruik met als resultaat een vermindering van het energieverbruik van gemiddeld 13% (NHTV-breed). Ten behoeve van de locatie Sibeliusslaan is een plan van aanpak opgesteld waarin op basis van een terugverdienmodel verdere energiebesparingen in kaart zijn gebracht.

Ten behoeve van verbetering van kwaliteit van zowel facilitaire producten als dienstverlening is het gebruik van TopDesk als tool voor het registreren en afhandelen van aanvragen en meldingen verder uitgebreid. Daarnaast is in de diverse procesbeschrijvingen het aspect 'kwaliteitsmeting' opgenomen en ingevoerd.

Er is tijdens het verslagjaar een onderzoek ingesteld naar een nieuwe aanbesteding van de reprofaciliteiten zoals deze worden ingekocht bij Océ.

Op basis hiervan is een plan opgesteld waarin deze werkzaamheden met behulp van verdere digitalisering van o.a. post- en archief functies op termijn zullen worden teruggebracht tot het leveren en beheren van decentrale kopieer- en printfaciliteiten. De implementatie van dit plan is voorzien in 2012.

2.8.5 Planning

Op drie momenten is tijdens het verslagjaar een evaluatie van het planproces per academie uitgevoerd met behulp van een hiertoe ontwikkeld format. Deze evaluaties geven inzicht in het tijdstip van beschikbaarheid van roosters en het aantal wijzigingen dat na het moment van vaststelling nog plaatsvindt. Deze evaluatierapporten zijn besproken met de diverse academies en voorgelegd aan het College van Bestuur. Door upgrading van de gehanteerde software zijn meer mogelijkheden ontstaan voor communicatie van roosters en wijzigingen naar docenten en studenten.

2.8.6 Informatiemanagement en ICT

Vanuit het project '*Optimaliseren van de bedrijfsvoering*' zijn tijdens het verslagjaar voor een aantal processen voorbereidingen getroffen die in 2012 resultaat opleveren. Een greep uit het totaal:

- inkopen;
- inschrijven studenten;
- de mogelijkheid voor studenten en medewerkers roosters in de eigen agenda te bekijken;
- ondersteunen stage(bureau's);
- factureren en declareren.

In het kader van professionalisering worden medewerkers van de Dienst ICT gestimuleerd certificeringen te behalen in onder andere projectmanagement, verandermanagement, procesmanagement, functioneel beheer, testmethodieken en systeembeheer. Hierin zijn tijdens het verslagjaar stappen gezet.

In 2011 is gestart met het meten van de klanttevredenheid van studenten en medewerkers. De dienstverlening van de Service Desk scoort een 7,2. De dienstverlening van de ICT helpdesk scoort een 6,8.

2.8.7 Mediatheek

De Mediatheek van NHTV speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Ook tijdens het verslagjaar heeft de Mediatheek de NHTV-organisatie in die ontwikkeling ondersteund.

Dienstverlening

In het verslagjaar is de vindbaarheid en toegankelijkheid van (online) tijdschriftartikelen geoptimaliseerd. Studenten en docenten kunnen nu snel en eenvoudig zien of en waar via NHTV een full text artikel beschikbaar is. Er is een compleet en actueel overzicht gemaakt van e-journals die zijn opgenomen in de databanken.

De Mediatheek heeft een virtueel informatiepunt opgericht rondom auteursrechten en copyright. Hier worden vragen beantwoord over plaatsing van auteursrechtelijk materiaal op N@tschool (de elektronische leeromgeving van NHTV). Ook wordt advies gegeven over contracten met uitgevers bij het publiceren van artikelen en boeken. De medewerkers van de Mediatheek hebben een training auteursrechten gevolgd en de Mediatheek is aangesloten bij een landelijk netwerk van informatiepunten over auteursrechten.

Informatievaardigheden zijn in het verslagjaar verder ontwikkeld en verbeterd. Voor docenten zijn er lunchbijeenkomsten georganiseerd over onder meer bibliografische software.

De Mediatheek heeft het totale beheer van de NHTV kennisdatabase in haar takenpakket opgenomen. NHTV-publicaties en andere (wetenschappelijke) kennisoutput worden geregistreerd en op verzoek van het management worden rapportages gemaakt. Er is gestart met de opzet van een NHTV repository waarin externen kunnen zoeken naar kennispublicaties op de website.

Gedurende het verslagjaar is de Mediatheek opengesteld voor de externe gebruiker. Via andere bibliotheken in binnen- en buitenland zijn er 81 publicaties uit de Mediatheek aangevraagd. Onder voorwaarden kunnen externe gebruikers gebruikmaken van de digitale mediatheek.

Op de locatie Archimedesstraat is in september een nieuwe Mediatheek ingericht. De ruimte functioneert als stiltegebied. Op locatie Hopmansstraat is de indeling van de collectie geoptimaliseerd.

Personeel

Tijdens het verslagjaar is één medewerker van de Mediatheek op internationale studiereis geweest naar Canada in het gezelschap van 40 Nederlandse collega-bibliothecarissen.

De informatiespecialist Hoger Hotelonderwijs en Facility Management is gestart met een PhD-traject. Het onderwerp is 'Information literacy and distance learning in higher education to the benefit of lifelong learning'.

2.8.8 Bescherming persoonsgegevens

NHTV kent in het kader van de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) een functionaris voor de gegevensbescherming. Deze functionaris heeft verschillende adviezen over implementatie en handhaving van de WBP gegeven. Verder heeft deze functionaris geparticipeerd in netwerkbijeenkomsten van de HBO-raad over privacy. Ook heeft deze functionaris deelgenomen aan de bijeenkomsten van het Nederlands Genootschap van Functionarissen voor de Gegevensbescherming.

2.9 Financiën

2.9.1 Financieel beleid

Uitgangspunt voor het financieel beleid van NHTV is het strategisch plan 2009-2012 waarin de strategische speerpunten *academisering*, *internationalisering*, en *excellentie* centraal staan. Binnen dit kader is het financieel beleid steeds gericht op een gezonde financiële huishouding, waarbij zoveel mogelijk middelen beschikbaar zijn voor het primaire proces met een goede balans tussen de staande organisatie en investeringen voor de toekomst. De uitvoering van het beleid en de realisatie van de strategische speerpunten dient efficiënt en effectief te gebeuren binnen de beschikbare huidige en toekomstige financiële ruimte.

Om de strategische visie te realiseren zijn strategische doelstellingen vastgesteld waaraan prestatie indicatoren zijn gekoppeld. Het College van Bestuur, het management van de academies en de diensten komen jaarlijks overeen welke bijdrage de organisatorische eenheden leveren aan de realisatie van de strategie. Dit leidt tot kwalitatieve en kwantitatieve afspraken, die worden vastgelegd in managementcontracten, die op hun beurt hun financiële vertaling vinden in de onderliggende begrotingen. De academies en diensten dienen minimaal een sluitende begroting te realiseren. De voortgang van deze afspraken wordt als onderdeel van de P&C-cyclus door middel van twee maandelijks managementrapportages en periodieke besprekingen met het College van Bestuur gemonitord.

2.9.2 Toelichting op het resultaat 2011

Voor het boekjaar 2011 was een positief resultaat begroot van € 1.893 met als doel dit te bestemmen ten behoeve van toekomstige hogere huisvestingslasten na realisatie van de huisvestingsplannen. Het uiteindelijke exploitatieresultaat van NHTV over 2011 bedraagt € 4.157 en is daarmee € 2.264 positiever dan de begroting. Dit hogere positieve resultaat wil NHTV investeren in het onderwijs, het realiseren van het strategische plan in combinatie met de Zijlstra-agenda. Hierbij wordt uiteraard rekening gehouden met de onzekere ontwikkeling in de hoogte van rijksbijdrage en de opbrengsten van tweede- en derdegeldstroomactiviteiten. In deze paragraaf worden materiële verschillen tussen begroting en realisatie 2011 en tussen realisatie 2011 en realisatie 2010 waar mogelijk nader toegelicht.

Staat van baten en lasten (€ '000)	Realisatie 2011	Begroot 2011	Afwijking t.o.v. begroting 2011
Rijksbijdragen OCW	41.637	40.442	1.195
Overige overheidsbijdragen	2.018	2.693	-675
College, cursus en examengelden	12.284	11.881	403
Baten werk in opdracht van derden	677	972	-295
Overige baten	1.830	804	1.026
Totaal baten	58.446	56.793	1.653
 Personeelslasten	 41.316	 41.376	 -60
Afschrijvingen	2.778	2.801	-23
Huisvestingslasten	3.249	3.184	65
Overige lasten	6.867	7.301	-434
Totaal lasten	54.210	54.662	-452
 Saldo baten en lasten	 4.236	 2.132	 2.104
 Financiële baten en lasten	 -79	 -238	 159
 Resultaat	 4.157	 1.893	 2.264

Het positieve resultaat 2011 is € 4.157 positief en daarmee € 2.264 hoger dan begroot. De afwijking ten opzichte van de begroting is het saldo van € 1.653 hogere baten, € 452 lagere lasten en een hoger saldo financiële baten en lasten van € 159.

Baten

De baten uit rijksbijdragen vallen ten opzichte van de begroting 2010 € 1.195 hoger uit. Deze stijging heeft voor € 1.077 betrekking op normatieve rijksbijdragen en € 118 heeft betrekking op geoormerkte rijksbijdragen. De stijging in de normatieve rijksbijdrage wordt verklaard door de in 2011 toegekende gedeeltelijke prijs- en looncompensatie welke in de begroting 2011 uit oogpunt van voorzichtigheid niet was meegenomen. Daarnaast wordt de stijging verklaard door een hogere landelijke rijksbijdrage vanwege de bijstelling in de HBO-begroting voor de toegenomen studentenaantallen in het hoger beroepsonderwijs. De in het verslagjaar verantwoorde rijksbijdrage is gebaseerd op de meest recente rijksbijdragenbrief van 21 november. Daarnaast is € 188 aan baten uit geoormerkte subsidies gerealiseerd tijdens het verslagjaar, betrekking hebbende op de geoormerkte subsidie Regeling lerarenbeurs voor scholing en zij-instroom 2009-2011. NHTV ontvangt in dit kader subsidie ter gedeeltelijke vergoeding van de lagere inzetbaarheid van studerend onderwijzend personeel. Deze subsidie is tijdens het verslagjaar voor circa € 100 begroot onder de overige baten.

De opbrengst uit hoofde van college- en examengelden is € 403 hoger dan begroot, als gevolg van een hoger studentenaantal dan waarvan is uitgegaan in de begroting 2011. De overige overheidsbijdragen zijn € 675 lager dan begroot en de baten werk in opdracht van derden blijven € 295 achter op de begroting. Dit wordt verklaard door het feit dat een aantal subsidies en opdrachten werk derden tijdens het verslagjaar niet zijn toegekend/gecontracteerd, terwijl dit wel in de lijn der verwachting lag bij het opstellen van de begroting. Binnen het huidige economische klimaat is het niet haalbaar gebleken om de ambitieuze begroting 2011 op dit punt te realiseren.

De overige baten zijn € 1.026 hoger dan oorspronkelijk was begroot. Uit onderstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door hogere baten studentgerelateerde activiteiten, hogere opbrengsten doorverkoopmiddelen, baten voorgaand jaar en diverse kleinere posten.

Overige baten

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	7	129	15
Detachering personeel	222	295	257
Studentgerelateerde activiteiten	434	131	60
Onderwijsfaciliteiten studenten / doorverkoop	305	106	581
Diversen	563	143	714
Baten voorgaande jaren	299	-	681
Totaal overige baten	1.830	804	2.308

Lasten

NHTV is er in 2011 in geslaagd de totale lasten € 1.124 onder het niveau van de begroting 2011 te houden. Dit wordt grotendeels gerealiseerd doordat de overige lasten in 2011 € 1.106 lager uitkomen dan begroot. Uit onderstaande opstelling blijkt de afwijking vooral veroorzaakt te worden door lagere lasten automatisering en lagere lasten marketing.

Overige instellingslasten

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	268	381	342
Automatisering	1.429	1.779	1.179
Administratie en beheer	986	910	873
Advieskosten	490	397	538
Reis- en verblijfkosten	882	987	995
Studentvoorzieningen	1.088	991	715
Studentgerelateerde activiteiten	-	0-	-
Repro voorzieningen	414	257	330
Voorlichting / PR	915	1.159	1.004
Catering	310	290	312
Diversen	85	148	51
Totaal overige instellingslasten	6.867	7.301	6.339

De personele lasten 2011 bedragen in totaliteit € 41.316 en wijken daarmee per saldo met € 60 slechts zeer gering af van de begroting 2011 (€ 41.376). Binnen de opbouw van de personele lasten is een verschuiving zichtbaar tussen de categorieën lonen en salarissen (€ 1.712 lager dan begroot) en inhuur derden en surveillanten en overige personele lasten (€ 1.653 hoger dan begroot).

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Afwijking
	€	€	€
Lonen en salarissen	28.229	29.612	1.383-
Sociale lasten	2.909	3.052	143-
Pensioenpremies	3.806	3.993	186-
Totaal lonen en salarissen	34.944	36.656	1.712-
Inhuur derden en surveillanten	4.089	2.851	1.238
Dotatie voorzieningen en reserveringen	399	85	314
Kennisontwikkeling en scholing	537	1.316	779-
Overige personele lasten	1.348	468	880
	6.372	4.720	1.653
Totaal personele lasten	41.316	41.376	60-

Ten opzichte van de begroting 2011 is een verschuiving zichtbaar tussen de personele lasten van cao personeel en inhuur derden. De lasten inhuur derden en surveillanten zijn ten opzichte van voorgaand jaar enigszins afgenomen, echter overschrijden het bedrag uit de begroting 2011 met € 1.238. Een groot deel hiervan heeft betrekking op inzet van inhuur derden op (subsidie)projecten. Uit nadere analyse blijkt deze afwijking, naast de eerder genoemde verschuiving met de post lonen en salarissen, wordt veroorzaakt door een aantal plussen, minnen ten opzichte van de begroting 2011. Deze afwijkingen zijn in onderstaand overzicht nader gespecificeerd.

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Afwijking
	€	€	€
Inhuur uitzendkrachten	270	379	109-
Inhuur diensten derden	2.302	2.159	1.275
Inhuur op projecten	1.132		
Inhuur surveillanten	264	215	49
Inhuur accreditatie	108	48	60
Inhuur gecommiteerden	13	50	37-
	<u>4.089</u>	<u>2.851</u>	<u>1.238</u>

Daarnaast heeft tijdens het verslagjaar een dotatie aan personele voorzieningen en reserveringen plaatsgevonden van € 399 terwijl hiervoor slechts € 85 was begroot. Dit verschil wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat in de begroting 2011 ervan uitgegaan is dat een dotatie aan de voorziening wachtgeld niet nodig zou zijn. Tijdens het verslagjaar zijn wachtgeldverplichtingen ontstaan als gevolg van het herleven van rechten uit het verleden die niet waren voorzien. De overige personele lasten zijn tijdens het verslagjaar € 880 hoger dan begroot, met als belangrijkste afwijking de hogere lasten dan begroot voortvloeiend uit de SOP-regeling en de DAM-gelden.

2.9.3 Toelichting op de balanspositie 2011

Balans

(€ '000)

31-12-2011 31-12-2010 Mutatie

Materiele vaste activa	22.422	23.796	-1.374
Financiële vaste activa	217	185	32
Voorraden	0	19	-19
Vorderingen	5.828	5.460	368
Liquide middelen	18.605	12.658	5.947
Totaal activa	47.072	42.118	4.954
Eigen vermogen	20.063	15.891	4.172
Voorzieningen	4.227	3.755	472
Langlopende schulden	4.725	5.070	-345
Kortlopende schulden	18.057	17.403	654
Totaal passiva	47.072	42.118	4.954

De materiële vaste activa zijn tijdens het verslagjaar afgenomen met € 1.374 doordat de afschrijvingen in 2011 beduidend hoger zijn dan de gedane investeringen. Tijdens het verslagjaar is evenals in het vorige verslagjaar behoudend omgegaan met investeringen vooruitlopend op de toekomstige huisvestingsplannen. Door het invoeren van "printing on demand" is er geen sprake meer van een voorraad readers.

De vorderingen zijn € 368 hoger dan voorgaand verslagjaar. Deze stijging ten opzichte van het vorige verslagjaar wordt vooral veroorzaakt door een toename in studentenaantallen, een stijging van de tarieven en een zichtbare verslechtering in het betaalgedrag van studenten. Gebaseerd op ervaringscijfers en lopende zaken bij het incassobureau is een voorziening voor oninbaarheid gevormd van € 150. Dit betekent een dotatie van € 50 aan de voorziening ten opzichte van voorgaand boekjaar.

De liquide middelen zijn met € 5.947 toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is het saldo van voornamelijk het positieve resultaat 2011, investeringen en de mutatie in werkkapitaal zoals ook blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht.

De voorzieningen zijn in totaliteit gestegen met € 472 en laten het volgende verloop zien:

Voorzieningen (€ '000)	31-12-2011	31-12-2010	Mutatie
Bovenwettelijk WW	706	641	65
Wettelijk WW	696	682	14
Jubilea uitkeringen	100	80	20
Groot onderhoud	2.574	2.204	370
Overige	151	146	5
	<u>4.227</u>	<u>3.755</u>	<u>472</u>

De toename van de voorzieningen wordt grotendeels veroorzaakt door de stijging van de voorziening groot onderhoud. Tijdens het verslagjaar is zoals opgenomen in de begroting 2011 € 370 gedoteerd aan de voorziening. Deze dotatie is gebaseerd op het extern opgestelde onderhoudsplan. In 2011 zijn in tegenstelling tot het onderhoudsplan geen euro's onttrokken uit de voorziening. Gepland onderhoud wordt zo veel als mogelijk uitgesteld rekening houdend met de toekomstige huisvestingsplannen. Een nadere toelichting op de te onderscheiden voorzieningen is opgenomen in paragraaf 4.4 'Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2011'.

Het resultaat 2011 van € 4.157 positief is allereerst ten gunste van de algemene reserve gebracht. Het College van bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om hiervan € 2.295 te bestemmen in de hierna omschreven bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Na bestemming resulteert een toevoeging aan de algemene reserve van € 1.862. Per saldo resteert per 31 december een eigen vermogen van € 20.063 (2010: € 15.891). In het overzicht op de volgende pagina is het verloop zichtbaar van de algemene reserve en de bestemmingsreserves.

Eigen vermogen

	Saldo 31-12- 2010	Bestemming resultaat 2011	Overige mutaties 2011	Saldo 31-12- 2011
	€	€	€	€
Algemene reserve	11.239	1.862	15	13.116
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	402	528		930
Toekomstige huisvesting	2.304	1.657		3.961
Bekostiging	751			751
Onderzoek en kennisinnovatie	450			450
Profileringsfonds	150	110		260
	4.557	2.295	-	6.852
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	95	-	-	95
	95	-	-	95
Totaal eigen vermogen	15.891	4.157	15	20.063

Een nadere toelichting op de te onderscheiden elementen van het eigen vermogen is opgenomen in paragraaf 4.4 'Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2011'.

2.9.4 Kengetallen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2008 en verder. Om de kengetallen te kunnen benchmarken met een norm is gebruik gemaakt van het in december 2009 uitgebrachte rapport van de commissie vermogensbeheer onderwijsinstellingen (commissie Don). De in dit rapport opgenomen signaleringsgrenzen geven inzicht in het financieel beheer van onderwijsinstellingen en maken vergelijking onderling beter mogelijk. De jaarrekening 2011 levert in dit kader het volgende beeld op:

Liquiditeit per 31 december					
	2011	2010	2009	2008	Grens
Current ratio	1,35	1,04	0,74	0,83	0,5-1,00

De liquiditeitspositie is uitgedrukt in de current ratio, zijnde de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De ratio geeft inzicht in het vermogen om binnen korte termijn kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van voorgaand jaar heeft een verbetering plaatsgevonden van de liquiditeit en ligt de huidige liquiditeit boven de bovengrens zoals geformuleerd in het rapport van de commissie Don. Om de zelfstandige positie van NHTV nu en in de toekomst te behouden en de voorgenomen huisvestingsplannen te kunnen financieren, is een (tijdelijk) financieel fundament dat boven de ondergrens ligt noodzakelijk en gewenst.

Solvabiliteit per 31 december					
	2011	2010	2009	2008	Grens
Solvabiliteit	0,43	0,38	0,35	0,38	0,2-geen

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Door de toevoeging van het positieve resultaat 2011 aan het vermogen is het eigen vermogen gestegen van € 15.891 naar € 20.063.

Hierdoor is de solvabiliteit gestegen van 38% naar 43%. NHTV komt daarmee boven de onderkende ondergrens uit. In de solvabiliteitsnota 2004 heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als uitgangspunt geformuleerd dat de solvabiliteit tussen de 25% en 30% moet liggen. Hieraan wordt ultimo aan het einde van het verslagjaar ruimschoots voldaan. Uitdrukkelijk opgemerkt dient te worden dat in de berekening van de solvabiliteit zijn meegerekend de ultimo boekjaar aanwezige bestemmingsreserves en –fondsen.

Rentabiliteit per 31 december					
	2011	2010	2009	2008	Grens
Rentabiliteit	7,1%	3,9%	-3,7%	0,6%	0,2-geen

Het rentabiliteitspercentage, zijnde het resultaat uit bedrijfsvoering ten opzichte van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, bedraagt tijdens het verslagjaar 7,1% positief ten opzichte van 3,9% positief tijdens het vorige verslagjaar.

De publicatie kengetallen van de HBO-raad laat het volgende HBO-gemiddelde zien in de genoemde kengetallen:

	Kengetallen gemiddeld HBO			NHTV		
	2010	2009	2009	2011	2010	2009
Liquiditeit	1	0,8	0,7	1,35	1,04	0,74
Solvabiliteit	0,4	0,4	0,4	0,43	0,38	0,35
Rentabiliteit	3,8	1,4	0,8	7,1%	3,9%	-3,7%

2.9.5 Investeringsbeleid

NHTV heeft zich tijdens het verslagjaar in lijn met voorgaand jaar terughoudend opgesteld qua investeringen. Dit mede in het licht van de toekomstige huisvestingsplannen. Daarnaast zijn investeringen in ICT waar mogelijk uitgesteld om zo de economische gebruiksduur van de activa te optimaliseren. Dit heeft tevens geleid tot lagere afschrijvingslasten in het verslagjaar. Het investeringsbeleid kenmerkt zich door onderscheid in vervangingsinvesteringen en beleidsrijke investeringen, zoals opgenomen in de begroting. Tijdens het verslagjaar betreffen de belangrijke beleidsrijke investeringen de noodzakelijke aanpassingen in huisvesting aan de Archimedesstraat en de Mgr. Hopmansstraat (voor de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management) evenals de noodzakelijke ICT-aanpassingen rondom de migratie van Novell naar Microsoft. De besluitvorming over dergelijke investeringen ligt bij het College van Bestuur en vindt jaarlijks plaats bij het opstellen van de begroting.

Europese aanbesteding

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

2.9.6 Toekomstige huisvesting

NHTV is voornemens om een nieuwbouwlocatie te ontwikkelen danwel het klooster Maria Matar Dei te kopen en geschikt te maken voor onderwijs. Daarnaast is er het voornemen om een renovatie van het pand aan de Mgr. Hopmansstraat uit te voeren. De huisvestingslasten van NHTV zijn op dit moment relatief laag en liggen beduidend onder het genormeerde budget/marktconforme prijzen. Na uitvoering van de nieuwbouw en renovatie zullen de huisvestingslasten dan ook aanzienlijk gaan stijgen. De afgelopen jaren (vanaf 2009) heeft NHTV al voorgesorteerd op deze toekomstige hogere lasten. In deze jaren is het verschil tussen het genormeerde budget (marktconform) en de daadwerkelijke

huisvestingslasten toegevoegd in de bestemmingsreserve "nieuwbouw en renovatie". De bestemmingsreserve zal worden ingezet om de toekomstige hogere huisvestingslasten te financieren. Tijdens het verslagjaar is een toevoeging aan de bestemmingsreserve huisvesting begroot van € 1,8 miljoen. De tijdens het verslagjaar gedane investeringen in de huisvesting ten behoeve van de Academy for Leisure en de Academy for Digital Entertainment (Media en Entertainment Management) leiden tot een hogere afschrijvingslast in 2012. Daarnaast zijn de huurlasten aan de Archimedesstraat gestegen in de nieuwe overeenkomst. Deze additionele huisvestingslasten resulteren in 2012 in een wat lagere toevoeging aan de bestemmingsreserve huisvesting van € 1,4 miljoen. De verwachting is dat in de toekomstige jaren tevens sprake zal zijn van een toevoeging aan de bestemmingsreserve van circa € 1,4 miljoen.

In het kader van de toekomstige huisvesting zijn de gemaakte kosten voor het programma van eisen geactiveerd. Het betreft een bedrag van € 94K en wordt afgeschreven vanaf het moment van in gebruik nemen van de nieuwe huisvesting. Ten behoeve van de toekomstige huisvesting is expertise ingehuurd van externe adviseurs. De in dit kader gemaakte advieskosten zijn ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. Over boekjaar 2011 bedragen deze advieskosten circa € 130K.

Binnen de Raad van Toezicht is een ad hoc Commissie huisvesting ingesteld met als aandachtsgebied de toekomstige huisvestingssituatie. Deze Commissie wordt in expertise ondersteund door een externe adviseur.

2.9.7 Treasurybeleid

In het Treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid van NHTV beschreven. Het Treasurystatuut is tijdens het verslagjaar geactualiseerd en wordt uitgevoerd rekening houdend met de minimale eisen zoals benoemd in de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 van het ministerie van OCW. De algemene doelstelling van het treasurybeleid is de financiële continuïteit te waarborgen in combinatie met het minimaliseren van de financiële risico's en de financieringslasten. Uitgangspunt is een risicomijdende strategie, de hoofdsom van ingelegde liquiditeiten dient gegarandeerd te zijn.

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt is het saldo aan liquiditeiten tijdens het verslagjaar fors toegenomen. Deze stijging wordt veroorzaakt door het positieve resultaat 2011 en een terughouden investeringsniveau. De niet direct benodigde middelen zijn overeenkomstig het treasurystatuut toegevoegd aan risicoloze en vrij opneembare spaarrekeningen en kortlopende deposito's, met een looptijd van 3 maanden. De saldi op lopende rekening courant rekeningen zijn eveneens vrij opneembaar indien gewenst. Vanwege risicospreiding zijn de middelen verdeeld over twee Nederlandse banken met AA rating. Ultimo aan het einde van het verslagjaar resulteert het gevoerde beleid in de volgende (spaar)rekeningen:

	Saldo ultimo 2011 (€ '000)	Rente % 2011
Kasmiddelen	7	
ING deposito - 3 maanden	5.500	2,35%
Rabo spaarrekening	2.270	1,8% -1,9%
ING spaarrekening	4.215	1,50%
ING spaarrekening	2.521	1,90%
Rekening courant	4.092	Euribor -0,2%
	<u>18.605</u>	

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

Bankgarantie ultimo 2011	2011	
	(€ '000)	
Stichting waarborgfonds		95
Triple O BV		63
Triple O BV		41
		<u>199</u>

2.9.8 Risicomanagement en interne beheersing

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

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is uitvoerig stilgestaan bij de voor NHTV belangrijkste risico's met een financiële impact. Deze risico's zijn besproken op verschillende niveaus binnen de organisatie en tevens afgestemd met de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en de externe accountant. De belangrijkste financiële risico's zijn achterblijvende baten door dalende aantallen studenten en verslechtering van rendementen, onvoldoende indexatie van de rijksbijdrage in relatie tot de loonontwikkeling, overheidsbezuinigingen en tegenvallende baten uit werk voor derden en overheidsbijdragen. Daarnaast is de personele formatie van NHTV (ten opzichte van het landelijk gemiddelde) relatief jong met als gevolg een stijging van de toekomstige personele lasten door incidentele/periodieke salarisverhogingen.

Het hanteren van een flexibele schil in de personele formatie biedt mogelijkheden om te kunnen inspelen op de effecten van deze risico's. Belangrijk daarbij is de beoordeling van de baten werk derden versus de lasten voor deze activiteiten op het moment dat personeel wordt ingehuurd voor de uitvoering van deze activiteiten. Op basis van een dergelijke beoordeling kan het besluit om een (gesubsidieerde) opdracht niet te accepteren ook de juiste zijn.

Zoals eerder beschreven worden alle academies en diensten gemonitord door middel van de periodieke managementrapportages. Afwijkingen van de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten in relatie tot de begrotingen en de doelstellingen kunnen op deze wijze tijdig worden gesignaleerd door het College van Bestuur. Periodiek vinden bespreking plaats tussen College van Bestuur en verantwoordelijke budgethouders en worden waar nodig corrigerende afspraken gemaakt. In de managementcontracten tussen College van Bestuur en academies/diensten is tevens een onderdeel risicomanagement opgenomen. De belangrijkste operationele en financiële risico's worden daarin vastgelegd en besproken tijdens de rapportagegesprekken gedurende het jaar.

2.9.9 Helderheid

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

Thema 1: Uitbesteding

NHTV heeft een erkende joint degree met Wageningen UR waarbij sprake is van gezamenlijke inzet van personeel en verantwoordelijkheid. Bij de wo-bacheloropleiding Vrijtijdmanagement is in beperkte mate sprake van uitbesteding van onderwijs. Bij wijze van pilot is in 2011 bij twee cursusonderdelen aangesloten bij de premaster van Tilburg University. Het onderwijs van deze cursusonderdelen wordt verzorgd door docenten van Tilburg University. NHTV is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

NHTV investeert geen publieke middelen in private activiteiten welke geen bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs of onderzoek, of aan de doelmatigheid of toegankelijkheid van het onderwijs.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Bij het verlenen van vrijstellingen handelt NHTV in lijn met de notitie Helderheid. In deze notitie is beschreven dat het verlenen van vrijstellingen mag en erkenning van elders verworven competenties wordt gestimuleerd.

In grote lijnen kan het vrijstelling beleid binnen NHTV worden opgedeeld in de volgende categorieën:

- in het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen ontwikkelt NHTV verkorte trajecten voor diverse groepen mbo'ers en vwo'ers. Deze studenten worden in staat gesteld om de opleiding in drie jaar af te ronden. Gezien het opleidingsniveau van vele Duitse studenten worden zij voor wat betreft de instroom gelijk gesteld aan Vwo'ers. Ook deze studenten krijgen de gelegenheid om de studie in drie jaar af te ronden;
- studenten met een elders verworven competentie (propedeusediploma van een andere HBO instelling), krijgen over het algemeen vrijstelling voor de propedeutische fase binnen NHTV;
- studenten die gestudeerd hebben aan een buitenlands (partner) instituut, krijgen onder voorwaarden de kans om in één jaar een diploma binnen NHTV te behalen. Een groot deel van deze studenten wordt niet voor bekostiging in aanmerking gebracht omdat zij ook nog staan ingeschreven bij het partnerinstituut en sprake is van een uitwisselingssituatie (double degree studenten). In 2010/2011 ging dit slechts op een zeer beperkt aantal studenten. De buitenlandse studenten uit deze categorie die wel voor bekostiging in aanmerking komen (voldoen aan alle bekostigingseisen) kunnen eveneens in één jaar een diploma binnen NHTV behalen. Bekostiging voor dit diploma wordt alleen ontvangen als op het moment van afstuderen voldaan wordt aan woonplaats- en nationaliteitseis;
- individuele studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel omdat de bijbehorende competenties al eerder behaald zijn. Deze vrijstellingen worden afgegeven door de examencommissie van de desbetreffende opleiding.

Thema 4: bekostiging van buitenlandse studenten

NHTV heeft buitenlandse studenten die in Nederland een deel van de opleiding c.q. stage volgen. Alleen indien studenten volledig voldoen aan de bekostigingseisen worden zij ingeschreven als student. NHTV kent daarnaast uitwisselingsstudenten welke worden behandeld als cursist en blijven volledig buiten de bekostiging.

Thema 5 collegegeld niet betaald door studenten.

De inschrijfprocedures die binnen NHTV worden gehanteerd zijn conform de wet- en regelgeving rondom dit thema. In bijna alle gevallen wordt het collegegeld voldaan door student of ouders. Een afwijking hierop vindt plaats binnen de duale trajecten. Voor 2011 gaat dat om opleidingstrajecten die zijn opgesteld ten behoeve van de scholing van werknemers van D-Reizen, Center Parcs en OAD. Voor de studenten die hierin participeren (in feite werknemers van deze organisaties) betaalt de organisatie het collegegeld. Een dergelijk traject (D-Reizen) is uitvoerig aan de orde geweest bij het eerste onderzoek van de rijksaccountantsdienst rond Schutte en kon de toets der kritiek volledig doorstaan. In het inschrijvingsjaar 2011 zijn er geen nieuwe studenten in één van de genoemde duale trajecten ingestroomd. Daarnaast is het mogelijk dat studenten in aanmerking komen voor een (Nuffic) studiebeurs waardoor een deel van het collegegeld wordt gefinancierd door middel van een gesubsidieerde beurs.

Thema 6 studenten volgen modules

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

Thema 7 Studenten volgen een andere opleiding

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

Thema 8 maatwerktrajecten

Het duale traject van de studenten van D-reizen, OAD en Center Parcs kunnen als maatwerk worden gekwalificeerd. Echter om een diploma te behalen, dienen de studenten volledig te voldoen aan de eindtermen van de opleiding waar ze staan ingeschreven.

Thema 9 bekostiging in het kunstonderwijs

NHTV kent geen kunstonderwijs.

2.9.10 Begroting 2012

Met de begroting 2012 gaat NHTV het laatste jaar van het strategisch plan 2009-2012 "NHTV accelereert" in. De tussenrapportage die tijdens het verslagjaar is verschenen laat de voortgang in de realisatie zien, maar ook wat we in 2012 nog willen afleggen. In de begroting 2012 staat naast het strategisch plan ook de strategische agenda van OCW 'Kwaliteit in verscheidenheid' (Zijlstra-agenda) centraal.

In het verlegde van verslagjaar staat de begroting 2012 tevens in het teken van maatregelen, opdrachten en bezuinigingen door het kabinet Rutte en anticipeert op verdere bezuinigingen in de komende jaren. Het resultaat is een sluitende begroting (na bestemming) met daarin een geheel aan maatregelen, opdrachten en projecten om binnen de beschikbare budgetten tegelijkertijd efficiency doelstellingen te realiseren, kwaliteit te borgen en strategische (kennis) ambities waar te maken, om het NHTV profiel verder te versterken.

Bij de bepaling van het beschikbare budget 2012 is uitgegaan van de geraamde rijksbijdrage 2012 en het aantal studenten in het studiejaar 2011-2012. Bij het opstellen van de begroting 2012 is dan ook sprake van een redelijke mate van zekerheid rondom het budget 2012. Opgemerkt wordt dat de financiële situatie voor het boekjaar 2013 en de daarop volgende jaren nog steeds zeer onzeker is en sterk afhankelijk zal zijn van politieke en economische ontwikkelingen. De rijksbegroting voorziet voor 2012 en waarschijnlijk ook voor 2013 geen prijs/looncompensatie.

De geconsolideerde begroting 2012 is als volgt samen te vatten:

Begroting	2012
Baten	
Rijksbijdrage OCW	39.140
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	2.500
College- cursus- en examengelden	13.106
Baten werk in opdracht van derden	839
Overige baten	794
Totaal baten	56.379
Lasten	
Lonen en salarissen CAO personeel	35.029
Inhuur derden	3.817
Overige personele lasten	2.131
Afschrijvingen	2.712
Huisvestingslasten	3.519
Overige lasten	7.453
Totaal lasten	54.662
Saldo baten en lasten	1.717
Financiële baten en lasten	-63
Resultaat voor bestemming	1.654

In de begroting 2012 is uitgegaan van een positief resultaat van € 1.654 voor bestemming. Dit resultaat wordt vervolgens volledig bestemd in de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting. Deze bestemmingsreserve is bedoeld om de toekomstige hogere lasten aan huisvesting na nieuw- of verbouw en renovatie te financieren.

Opgemerkt wordt dat het in de lijn der verwachting ligt dat de opbrengst collegegeld in 2012 hoger uitkomt dan gebudgetteerd. Oorzaak hiervan is de sterkere stijging van het studentenaantal dan oorspronkelijk begroot.

2.9.11 Vooruitblik

Financieel

De financiële toekomst wordt in belangrijke mate beïnvloed door de uiteindelijke uitkomsten van de economische en politieke ontwikkelingen. De impact hiervan is onzeker, evenals de impact die de langstudeerdersmaatregel in 2012 en de daarop volgende jaren heeft. Het zo efficiënt mogelijk omgaan met de beschikbare budgetten en voorsorteren op de toekomst blijft dan ook centraal staan met als uitgangspunten kwaliteit borgen en strategische doelstellingen (in combinatie met de Zijlstra-agenda) waarmaken. Met als doel een zo groot mogelijk aandeel van de beschikbare middelen te investeren in het primaire proces heeft het verder optimaliseren van de bedrijfsvoering en waar mogelijk reduceren van de overhead prioriteit in 2012. In 2012 dient de in begroting genoemde reductie van 26 fte in het ondersteunend personeel te worden gerealiseerd.

Meerjarenperspectief

De huidige financiële, economische en politieke ontwikkelingen vragen om een herijking van de tijdens het verslagjaar opgestelde meerjarenprognose. In deze meerjarenraming is uitgegaan van de periode 2012-2017 en is gebruik gemaakt van scenario's. Door middel van aannames en verwachtingen evenals de actuele ontwikkelingen en aangekondigde bezuinigingen zijn de verschillende scenario's uitgewerkt. De gehanteerde uitgangspunten zijn als zodanig afgestemd met de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en met de externe accountant.

Rekening houdende met deze ontwikkelingen en de financiële resultaten 2011 wordt een geactualiseerde meerjarenprognose opgestelde waarbij de volgende onderwerpen in ogenschouw worden genomen:

- de rijksbegroting voor de toekomst geen weinig tot geen financiële ruimte;
- de economische onzekerheid neemt toe;
- bonus/malus systeem vergroot de kansen maar schept ook risico's;
- impact van langstudeersmaatregel is onzeker;
- rendement, effect selectie en profiel NHTV zijn van belang;
- toekomstige financiering buitenlandse studenten is onzeker;
- academies hebben al scenario's gemaakt voor - 2% respectievelijk - 5%.

Planning & Control

Binnen de P&C-cyclus is tijdens het verslagjaar 2 maandelijks managementinformatie verstrekt aan de academiedirecteuren van academies en de diensthoofden. De managementinformatie bestaat uit financiële informatie, personele informatie en project- en activiteiteninformatie waarbij de vergelijking wordt gemaakt tussen budget en realisatie per periode. Deze informatie is conform planning verstrekt binnen twee weken na afsluiten van een periode. Ten opzichte van 2010 is een duidelijke verbetering zichtbaar in de tijdigheid van aanleveren van input door de academies en diensten, dit komt de kwaliteit van de tussentijdse informatie ten goede.

Gelet op de economische vooruitzichten evenals in relatie tot de voorgenomen investeringen in huisvesting wordt de budgetbewaking in 2012 stringent uitgevoerd en wordt het liquiditeitenbeheer geactiveerd. Tevens wordt verhoogde aandacht besteed aan het opstellen van prognoses door de verantwoordelijke budgethouders. Deze prognose wordt ingevoerd vanaf de periode 4 rapportage (januari tot en met april 2012).

3. JAARREKENING 2011

3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2011

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-11	31-12-10
	€	€
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	22.422	23.796
Financiële vaste activa	217	185
	<u>22.639</u>	<u>23.981</u>
Vlottende activa		
Vorraden	-	19
Vorderingen	5.828	5.460
Liquide middelen	18.605	12.658
	<u>24.432</u>	<u>18.137</u>
	<u>47.072</u>	<u>42.118</u>
	31-12-11	31-12-10
	€	€
Passiva		
Eigen vermogen	20.063	15.891
Voorzieningen	4.227	3.755
Langlopende schulden	4.725	5.070
Kortlopende schulden	18.057	17.403
	<u>47.072</u>	<u>42.118</u>

3.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2011

(x € 1.000)

	Realisatie 2011 €	Begroting 2011 €	Realisatie 2010 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	41.637	40.442	41.537
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.018	2.693	1.679
College-, cursus-, les en examengelden	12.284	11.881	11.425
Baten werk in opdracht van derden	677	972	748
Overige baten	1.830	804	2.308
Totaal baten	58.446	56.792	57.697
Lasten			
Personeelslasten	41.316	41.376	42.581
Afschrijvingen	2.778	2.801	2.839
Huisvestingslasten	3.249	3.184	3.505
Overige lasten	6.867	7.301	6.339
Totaal lasten	54.210	54.662	55.264
Saldo baten en lasten	4.236	2.131	2.433
Financiële baten en lasten	79-	238-	92-
Resultaat	4.157	1.893	2.342

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de begroting 2011

In de begroting 2011 is ervan uitgegaan dat van het positieve resultaat 2011 € 1.893 volledig wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting. Na bestemming is daarom een resultaat 2011 begroot van nihil.

3.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011

(x € 1.000)	2011 €	2010 €
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat	4.236	2.433
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	2.777	2.839
Mutaties voorzieningen	<u>471</u>	<u>1.139</u>
	3.248	3.978
<i>Mutaties in vlottende middelen:</i>		
Voorraden	19	23
Vorderingen	368-	111-
Kortlopende schulden	<u>654</u>	<u>489</u>
	304	401
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>7.788</u>	<u>6.812</u>
Ontvangen interest	1.383	688
Betaalde interest	<u>1.462-</u>	<u>780-</u>
	79-	92-
Kasstroom uit operationele activiteiten	<u>7.709</u>	<u>6.720</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in financiële vaste activa		
Investerings in materiële vaste activa	1.384-	947-
Aflossing financiële vaste activa	20	88
Desinvesterings in materiële vaste activa	<u>-</u>	<u>-</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.364-	859-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	<u>398-</u>	<u>390-</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	398-	390-
Mutatie liquide middelen	<u><u>5.947</u></u>	<u><u>5.471</u></u>

3.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

3.4.1 Algemene toelichting

Activiteiten

De activiteiten van de Stichting NHTV Breda bestaan onder andere uit het verzorgen van (internationaal) hoger onderwijs in Breda. NHTV profileert zich als zelfstandige hoger onderwijsinstelling en richt zich op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en op wetenschapsbeoefening in de verwante specialistische domeinen: Digital Entertainment, Hotel & Facility, Stedenbouw, logistiek & mobiliteit, Toerisme en Vrije Tijd. NHTV biedt in totaal elf hbo-bacheloropleidingen en een Ad-opleiding aan. In een aantal richtingen biedt NHTV ook wo-bachelor opleidingen aan. Ook zijn er mogelijkheden voor een masterstudie en het combineren van werken en leren. NHTV heeft tijdens het verslagjaar vier locaties in Breda, 7.361 studenten uit binnen- en buitenland en 672 medewerkers (534 Fte).

Stelselwijzigingen

In boekjaar 2011 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Consolidatie / verbonden partijen

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Stichting NHTV Breda en de rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover NHTV centrale leiding heeft. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De rechtspersonen in de groep zijn integraal geconsolideerd, te weten de Stichting NHTV Breda en Stichting Huisvesting Nationale hogeschool voor toerisme en verkeer.

NHTV is voornemens om in 2012, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, Stichting Huisvesting juridisch te laten fuseren met de Stichting NHTV internationale hogeschool Breda. Na deze juridische fusie is sprake van één rechtspersoon.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Het kasstroomoverzicht geeft inzicht in de financiering van activiteiten en de aansluiting op de liquiditeitenstroom.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van NHTV over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art.2:362 lid 1 Burgerlijk Wetboek (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 duizenden euro's.

3.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

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

Activa en verplichtingen worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen verkrijgingsprijs.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand jaar. Zoals beschreven in paragraaf 4.1 hebben zich in boekjaar 2011 geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Financiële instrumenten

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

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

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en –terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geraamde toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. De uiteenzetting ten einde 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 activum groter is dan € 2.500 en er sprake is van economisch eigendom en aanwending over meerdere jaren. De verkrijgingsprijs van de door de Stichting NHTV Breda van het ministerie van OCW verworven gebouwen en terreinen betreft de “brutodeelnamesom OKF” welke 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 opgestelde onderhoudsplan.

Overige vaste activa

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

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

Vorraden

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

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 en –fondsen. 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. Indien de beperkte bestedingsmogelijkheid is aangebracht door een derde is sprake van een bestemmingsfonds.

Voorzieningen

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

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerking van de schulden worden in de waardering bij de eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde de boekwaarde verminderd met aflossingen op de hoofdsom.

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend en worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is beschreven onder financiële instrumenten. Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend en worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden niet gesaldeerd met activa.

3.6 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 het verslagjaar opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur, heeft de instemming van de Medezeggenschapsraad en 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

De normatieve rijksbijdrage (lumpsum) wordt op basis van de jaarlijkse toekenning in de staat van baten en lasten verwerkt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. Geoormerkte rijksbijdragen worden als baten verantwoord voor zover besteding heeft plaats gevonden in overeenstemming met de daaraan te stellen eisen. Het eventuele nog te besteden deel op balansdatum wordt verantwoord onder de kortlopende schulden.

Overige overheidsbijdragen en - subsidies

Overige overheidsbijdragen en – subsidies worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Collegegelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Afschrijvingen

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

Alle pensioenregelingen zijn verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie is als last verantwoord in de verslagperiode. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum al betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar de 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.

Resultaatbepaling en - bestemming

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

3.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2011

Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1 januari 2011 *	Cumulatieve Afschrijvingen *	Boekw aarde 1 januari 2011	Investerings 2011	Desinvesteringen / ov. Mutaties 2011	Afschrijvingen 2011	Aanschafprijs cumulatief	Boekw aarde 31 december 2011
	€	€	€	€	€	€	€	€
Gebouwen	29.765	11.539	18.226	793	-	1.546	30.558	17.473
Terreinen	957	-	957	-		-	957	957
Inventaris en apparatuur	7.230	2.617	4.613	602		1.223	7.832	3.992
Totaal materiële vaste activa	37.952	14.156	23.796	1.395	-	2.769	39.347	22.422

* Materiële vaste activa die geheel is afgeschreven en welke niet meer aanw ezig is, wordt niet meer in de openingsbalans meegenomen.

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op de gebouwen welke NHTV in eigendom heeft evenals op de aanpassingen welke zijn verricht aan huurpanden. Afschrijving van gebouwen gebeurt in 30 jaar, waarbij kleine verbouwingen worden afgeschreven in 3 jaar. De aanpassingen op de huurpanden worden afgeschreven over een periode welke gelijk aan de (resterende) huurperiode van desbetreffende panden. Investerings welke zijn gedaan in de voorgenomen toekomstige huisvesting (programma van eisen) zijn geactiveerd en worden afgeschreven vanaf het moment van feitelijke ingebruikneming. Het geactiveerde bedrag hiervoor bedraagt ultimo boekjaar € 94.000.

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan de Mgr. Hopmansstraat 15 en het terrein aan de Sibeliuslaan 13. De waarde van het terrein aan de Mgr. Hopmansstraat 15 is in 2003 bepaald door een onafhankelijke taxateur. De waarde van het terrein aan de Sibeliuslaan is in 1991 gebaseerd op de economische waarde van de grond bij overdracht van het economische claimrecht (OKF) door het ministerie van OCW aan NHTV.

Inventaris en apparatuur

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

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	Bedrag €	Peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen		
- Hopmansstraat 15	4.156	2011
- Hopmansstraat 1	18.837	2011
- Sibeliuslaan	5.666	2011
	<u>28.659</u>	
Verzekerde waarde gebouwen	40.650	2010

Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2011 €	Investeringen en verstrekte leningen €	Aflossingen €	Boekwaarde 31 december 2011 €
Vordering op Bress	100	60	20	140
Glasvezel infrastructuur	85	-	8	77
Totaal overige financiële vaste activa	185	60	28	217

Glasvezel infrastructuur

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

Vordering op Bress

In 2008 heeft NHTV aan de Stichting Bredase StudentenSportstichting (Bress) een lening verstrekt van € 200 ter verbetering van het sportklimaat voor studenten. Deze renteloze lening kent een aflossingstermijn van 10 jaar. De in 2011 verantwoorde investering / verstrekte lening heeft betrekking op de onder schulden opgenomen lening van Stichting Steunfonds. Voorgaand jaar waren desbetreffende posten gesaldeerd weergegeven.

Vorraden

	31-12-11 €	31-12-10 €
Gebruiksgoederen	-	19
Totaal voorraden	-	19

Vorraden

De post voorraad gebruiksgoederen heeft hoofdzakelijk betrekking op de voorraad dictaten. Door de introductie van printing on demand wordt pas op moment van feitelijk bestellen een dictaat geprint en is ultimo aan het einde van het verslagjaar geen sprake meer van een voorraadpositie.

Vorderingen

	31-12-11	31-12-10
€	€	€
Debiteuren	525	631
Studenten	4.216	3.775
Voorziening vordering studenten	<u>150-</u>	<u>100-</u>
	4.066	3.675
<i>Overige vorderingen</i>		
Personeel	20	52
Overige	<u>9</u>	<u>9</u>
<i>Totaal overige vorderingen</i>	29	61
<i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaalde bedragen	720	810
Nog te ontvangen	465	267
Overige	<u>22</u>	<u>18</u>
<i>Totaal overlopende activa</i>	1.208	1.094
Totaal vorderingen	<u>5.828</u>	<u>5.460</u>

Debiteuren

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

Studenten

De vordering op studenten heeft betrekking op nog te ontvangen bedragen aan collegegelden en bijdragen voor studentgerelateerde activiteiten zoals leermiddelen, excursies en studiereizen. De stijging ten opzichte van voorgaand jaar wordt veroorzaakt door een toename in studentenaantallen, een stijging van de tarieven voor collegegeld en bijdrage studentgerelateerde activiteiten evenals een verslechterd betaalgedrag van studenten ten opzichte van voorgaand jaar. Teneinde rekening te houden met een toenemende oninbaarheid is uit oogpunt van voorzichtigheid ultimo boekjaar een voorziening gevormd ter hoogte van € 150. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op de bij het incassobureau ondergebrachte vorderingen en de op basis van ervaringsgegevens gebaseerde inschatting qua inhaalbaarheid.

Liquide middelen

	31-12-11	31-12-10
€	€	€
Kasmiddelen	7	6
Tegoeden op bankrekeningen	4.092	6.730
Spaarrekeningen	9.006	5.922
Deposito's	5.500	-
Totaal liquide middelen	<u>18.605</u>	<u>12.658</u>

Liquide middelen

De liquide middelen ultimo aan het einde van het verslagjaar bedragen € 18.605 en bestaan uit kasmiddelen, tegoed op bankrekeningen, spaarrekeningen en een korte termijn deposito. Gezien de marktrente ontwikkelingen op deposito's is tijdens het verslagjaar een groot deel van de beschikbare liquide middelen op vrij opneembare spaarrekening gezet bij ING en bij Rabobank. De spaarrekening ING heeft een rentepercentage van 1,5% en de spaarrekening Rabobank (€ 2.270) een rente van 1,9%. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van NHTV. Het deposito van € 5.500 (ING bank) heeft een looptijd tot 23 maart 2012 en een rentepercentage van 2.35%.

Eigen vermogen

	Saldo 31-12- 2010	Bestemming resultaat 2011	Overige mutaties 2011	Saldo 31-12- 2011
	€	€	€	€
Algemene reserve	11.239	1.862	15	13.116
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	402	528		930
Toekomstige huisvesting	2.304	1.657		3.961
Bekostiging	751			751
Onderzoek en kennisinnovatie	450			450
Profileringsfonds	150	110		260
	4.557	2.295	-	6.852
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	95	-	-	95
	95	-	-	95
Totaal eigen vermogen	15.891	4.157	15	20.063

Algemene reserve

Het resultaat 2011 van € 4.157 positief is allereerst ten gunste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om hiervan € 2.295 te bestemmen in de hierna omschreven bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Na bestemming resulteert een toevoeging aan de algemene reserve van € 1.862.

Bestemmingsreserve academies en diensten

De resultaten 2011 bij academies en stafdiensten geven aanleiding om de in het verleden daarvoor gevormde bestemmingsreserves per saldo te verhogen met een bedrag van € 528.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

Het lange termijn huisvestingsplan zal voor de toekomstige huisvestingssituatie leiden tot aanzienlijke extra huisvestingslasten. In de begroting 2011 is hiermee al rekening gehouden door uit te gaan van een genormeerd budget op basis van het aantal studenten, het normatieve aantal vierkante meters per student en een normbedrag per vierkante meter. Zowel het normbedrag als het normatieve aantal vierkante meters per student zijn gebaseerd op marktconforme gegevens. Aangezien de werkelijke huisvestingslasten in 2011 lager zijn dan dit normbedrag is het meerdere (€ 1.657) bestemd ten behoeve van de hogere toekomstige huisvestingslasten. De bestemming van € 1.657 ten behoeve van de reserve toekomstige huisvesting is gebaseerd op de in de begroting 2011 (€ 1.893) minus de additionele huisvestingslasten in 2011 aan de Archimedesstraat en de Mgr. Hopmansstraat (huurlasten en verbouwing).

Bestemmingsreserve bekostiging

Met ingang van september 2012 worden de gewijzigde bekostigingsvoorwaarden van langstudeerders van kracht. Ultimo aan het einde van het verslagjaar is nog onduidelijk welke (negatieve) impact deze wijziging heeft op de hoogte van de rijksbijdrage van NHTV. De bestemmingsreserve bekostiging is naar verwachting nodig om het negatieve effect hiervan in de toekomst te kunnen mitigeren. Ultimo aan het einde van het verslagjaar is daarom besloten de bestemmingsreserve bekostiging op dit niveau te handhaven.

Bestemmingsreserve onderzoek en kennisinnovatie

NHTV zal de komende jaren de nodige inspanningen dienen te verrichten om zich nadrukkelijk als kennis- en onderzoekscentrum in de kerndisciplines verder te profileren. Ook de inspanningen rondom accreditaties, academisering en masterontwikkeling vragen in de toekomst nog om middelen.

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 werking van het Profileringsfonds NHTV wordt thans geëvalueerd.

Bestemmingsreserve organisatieverandering

De bestemmingsreserve organisatieverandering is grotendeels gevormd voor toekomstige wachtgeldverplichtingen welke mogelijk voort kunnen vloeien uit de in 2010 aangekondigde organisatieverandering (€ 300). Daarnaast is een bedrag van € 100 bestemd ten behoeve van management development en € 100 bestemd als frictie middelen. Tijdens het verslagjaar is de onttrekking uit de bestemmingsreserve gelijk gesteld aan de dotatie, het saldo van de bestemmingsreserve blijft daarmee gehandhaafd op het niveau van voorgaand jaar.

Bestemmingsfonds Waarborgfonds HBO

Krachtens de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) dient iedere hogeschool te zijn aangesloten bij het waarborgfonds. Overeenkomstig de statuten van dit fonds moet de hogeschool een langlopende voorziening aanhouden van 1% van de door de Staat der Nederlanden in het jaar van oprichting te verstrekken rijksbijdrage. Momenteel loopt discussie rondom het eventueel opheffen van het Waarborgfonds per 2013. Vooralsnog is echter de bestemmingsreserve aangehouden en zijn borgstellingen ongewijzigd gebleven.

Voorzieningen

	Saldo 31-12- 2010	Mutaties 2011			Saldo 31-12- 2011
		Dotaties 2011	Onttrekkingen 2011	Vrijval 2011	
	€	€	€	€	€
Bovenwettelijk WW	641	463	48	351	706
Wettelijk WW	682	509	245	251	696
Jubilea uitkeringen	80	40	20	-	100
Afstudeerfonds	-	-	-	-	-
Werktijdverkorting CvB	148	3	-	-	151
Verm.positie St.Huisvesting	17.782	423	-	-	18.205
Totaal voorzieningen	19.333	1.439	312	602	19.858

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeldten voor zover op balansdatum bekend. De voorziening is berekend op basis van door het UWV verstrekte gegevens en is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 4%.

Voorziening wettelijk wachtgeld

De wettelijke werkloosheidsuitgaven 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 wettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van wettelijke wachtgeldten voor zover op balansdatum bekend. De voorziening is berekend op basis van door het UWV verstrekte gegevens en is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 4%.

Voorziening jubilea uitkeringen

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

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is bestemd voor toekomstige uitgaven voor groot onderhoud voor alle gebouwen in eigendom van NHTV. De omvang van de voorziening evenals de jaarlijkse dotatie is gebaseerd op een, door een externe partij opgesteld, onderhoudsplan en gebaseerd op de toekomstige lasten voor groot onderhoud rekening houdende met de periode die telkens tussen de uitvoering van de werkzaamheden zit. Onderhoudskosten die jaarlijks terugkomen worden rechtstreeks ten laste van de staat van baten en lasten gebracht en maken daarom geen onderdeel uit van de voorziening groot onderhoud. Op basis van de huidige onderhoudsverwachting bedraagt de jaarlijkse dotatie aan de voorziening € 370. In 2011 hebben evenals in 2010, in tegenstelling tot het onderhoudsplan, geen onttrekkingen plaatsgevonden ten laste van de voorziening groot onderhoud. De volgens het onderhoudsplan geplande groot onderhoudsactiviteiten zijn opgeschort tot het moment van renovatie.

Afstudeerfonds

In het verleden is op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een voorziening getroffen voor studerenden die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dat naar verwachting zullen oplopen. Omdat deze verplichting niet meer aanwezig is en de post niet langer kwalificeert als voorziening is in 2010 het bedrag aan afstudeerfonds vrijgevallen ten gunste van het resultaat. Binnen het eigen vermogen heeft NHTV een bedrag bestemd ten behoeve van 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.

Overige

De post overige voorziening heeft betrekking op de verplichting richting het College van Bestuur welke voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht rondom het gestelde in de CAO-HBO artikel M-1 werktijden oudere werknemer. Deze voorziening heeft betrekking op meerdere voorgaande jaren waarvoor ultimo 2010 een verplichting aanwezig is. De dotatie tijdens het verslagjaar heeft uitsluitend betrekking op de impact van het contant maken van de aanwezige verplichting ultimo 2010. Er is tijdens het verslagjaar geen sprake geweest van een aanvulling op deze post.

Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2010	Aangegane leningen o/g 2011	Aflossingen 2011	Vrijval	Boekwaarde 31-12-2011	Rente- percentage	Resterende looptijd
	€	€	€	€	€	%	in jaren
<u>Kredietinstellingen</u>							
Bank Nederlandse Gemeenten	5.070	-	390	-	4.680	4,6%	12
Stichting Steunfonds		53	8		45	0,0%	
Opgenomen onder kortlopende schulden	390	8	398		398		
Totaal langlopende schulden	5.460	60	398	-	5.123		

Kredietinstellingen: BNG

De post kredietinstellingen heeft betrekking op een per 1 september 2004 afgesloten lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten. De lening wordt in 20 gelijkblijvende bedragen afgelost en heeft een rentepercentage van 4,6%. Borging van deze lening heeft plaatsgevonden bij de Stichting Waarborgfonds HBO.

Kredietinstellingen: Stichting Steunfonds

In 2010 heeft de Stichting Steunfonds aan NHTV, in het kader van de vordering op Stichting Bress zoals opgenomen onder financiële vaste activa een renteloze lening verstrekt van € 60 die jaarlijks met € 8 wordt afgelost. In 2010 was deze post gesaldeerd weergegeven onder de financiële vaste activa. Ten behoeve van het inzicht zijn de genoemde posten separaat weergegeven.

Kortlopende schulden

	31-12-11	31-12-10
	€	€
Kredietinstellingen	398	390
Crediteuren	1.650	1.640
Omzetbelasting	217	101
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.652	1.636
Schulden terzake pensioenen	500	483
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	8	26
Totaal overige kortlopende schulden	8	26
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	9.245	8.156
Nog te besteden subsidiegelden	576	919
Nog te betalen posten	900	989
Vakantiegeld	1.170	1.177
Vakantiedagen	491	512
DAM gelden	-	54
Studentenbijdragen	1.115	1.205
Overige	136	113
Totaal overlopende passiva	13.633	13.125
Totaal kortlopende schulden	18.057	17.403

Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden bedraagt per saldo € 576 (2010: € 989) en heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en nog te ontvangen subsidiegelden. Ten behoeve van het inzicht is, in lijn met de interne managementinformatie, een nadere uitsplitsing opgenomen van de vordering op subsidieverstrekkers enerzijds en de verplichting tot prestatielevering anderzijds:

	31-12-11	31-12-10
	€	€
Nog te ontvangen subsidiegelden	4.061	2.213
Nog te besteden subsidiegelden	4.638	3.132
	<u>576</u>	<u>919</u>

Onder de nog te besteden subsidiegelden is € 88 opgenomen betreffende de nog te besteden geoormerkte subsidie in het kader van de Regeling lerarenbeurs voor scholing en zij-instroom 2009-2011. Deze geoormerkte subsidie is tevens opgenomen in de afzonderlijke bijlage in de enkelvoudige jaarrekening.

3.8 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-, liquiditeit-, en kasstroomrisico's.

Prijsrisico

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

Kredietrisico

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Kasstroomrisico

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

3.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Erfpacht

De grond aan de 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 de Sibeliuslaan is in 1985 van de gemeente Breda circa 770 m2 grond in erfpacht verkregen voor een periode van 30 jaar. Daarnaast is op deze locatie in 2005 1205 m2 grond in erfpacht verkregen, eveneens voor een periode van 30 jaar.

Huurverplichtingen

NHTV heeft ultimo aan het einde van het verslagjaar de volgende langlopende huurverplichtingen (genoemde bedragen in €):

	Kosten Jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende Looptijd in mnd	Looptijd 1-5 jaar
Huurovereenkomst Laurentius	774.717	64.560	31-12-2014	36	2.324.151
Oce (huur en onderhoud reproapparatuur)	191.754	15.980	30-4-2012	4	63.918
Huurovereenkomst Triple O	276.546	23.046	22-4-2013	16	368.728
Huurovereenkomst Triple O	172.214	14.351	31-8-2013	20	287.023
Gemeente Breda	46.653	3.888	geen looptijd afgesproken	-	-
	<u>1.461.884</u>	<u>121.824</u>			<u>3.043.820</u>

Borgstellingen en garanties

Ten behoeve van de Stichting Waarborgfonds is door de ING bank in Breda een bankgarantie afgegeven voor een bedrag van € 95.150 teneinde aan de verplichting welke op de balans is opgenomen als post "waarborgfonds voorziening" te kunnen voldoen.

Saldo- en rentecompensatie regeling

Met de ING bank is een saldo- en rentecompensatieregeling getroffen ten behoeve van de Stichting NHTV Breda en Stichting Huisvesting Nationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer.

Waarborgfonds HBO

Als gevolg van de standaard overeenkomst van borgtocht artikel 7, heeft NHTV zich verbonden niet zonder schriftelijke toestemming van de Stichting Waarborgfonds HBO, de aan de hogeschool toebehorende registergoederen te vervreemden of met enig recht te bezwaren.

Liquiditeitsbijdrage

In 1988 heeft het ministerie van OCW een tegemoetkoming verstrekt van € 294.957 wegens de invoering van de gespreide betalingsregeling van collegegelden. Het bedrag dient uitsluitend bij liquidatie van de instelling te worden terugbetaald. Gezien het langlopende karakter is deze post in 2008 afgewaardeerd tot nihil.

Vordering op OCW

Over 1987 is door het ministerie van OCW een bedrag van € 106.302 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.

3.10 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2011

Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2011 €	Begroting 2011 €	Realisatie 2010 €
Normatieve Rijksbijdrage	41.519	40.442	41.413
Geormerkte OCW subsidies	118		124
Totaal rijksbijdragen OCW	41.637	40.442	41.537

Normatieve rijksbijdragen

Ten opzichte van de begroting 2011 is de gerealiseerde rijksbijdrage 2011 € 1.195 hoger. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de toekenning van beperkte looncompensatie tijdens het verslagjaar. In de begroting 2011 was hiermee voorzichtigheidshalve geen rekening gehouden. Daarnaast wordt de stijging verklaard door een hogere landelijke rijksbijdrage vanwege de bijstelling in de HBO-begroting voor de toegenomen studentenaantallen in het hoger beroepsonderwijs. De normatieve rijksbijdrage 2011 is gebaseerd op de meest recente rijksbijdrage brief d.d. 21 november 2010.

Geormerkte rijksbijdragen

De geormerkte rijksbijdrage 2011 heeft betrekking op de gerealiseerde baten op de geormerkte subsidie Regeling lerarenbeurs voor scholing en zij-instroom 2009-2011 en de geormerkte subsidie EVC en maatwerktrajecten. NHTV ontvangt in dit kader subsidie ter gedeeltelijke vergoeding van de lagere inzetbaarheid van studerend onderwijzend personeel

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen- en subsidies zijn de opbrengsten verantwoord welke afkomstig zijn van (lagere) overheden met uitzondering van de normatieve en geormerkte subsidiegelden OCW.

Overige overheidsbijdragen en - subsidies

	Realisatie 2011 €	Begroting 2011 €	Realisatie 2010 €
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	2.018	2.693	1.679
Overige overheidsbijdragen	2.018	2.693	1.679

College-, cursus-, les en examengelden

	Realisatie 2011 €	Begroting 2011 €	Realisatie 2010 €
Collegegelden	12.226	12.775	11.272
Restitutie collegegelden	850-	894-	502-
Cursus-, les en examengelden	908	681	654
Totaal college, cursus, les en examengelden	12.284	12.562	11.425

Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Baten werk in opdracht van derden	677	972	748
Baten werk in opdracht van derden	677	972	748

Baten werk in opdracht van derden

De baten werk in opdracht van derden blijven tijdens het verslagjaar € 295 achter op begroting. Binnen het huidige economische klimaat is het niet haalbaar gebleken om de ambitieuze begroting 2011 te realiseren.

Overige baten

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	7	129	15
Detachering personeel	222	295	257
Studentgerelateerde activiteiten	434	131	60
Onderwijsfaciliteiten studenten / doorverkoop	305	106	581
Diversen	563	143	714
Baten voorgaande jaren	299	-	681
Totaal overige baten	1.830	804	2.308

Studentgerelateerde activiteiten

De baten studentgerelateerde activiteiten betreft het saldo van de baten (€ 2.670) en lasten (€ 2.236) van deze activiteiten. In de realisatie 2010 zijn de studentgerelateerde activiteiten tevens als saldo gepresenteerd.

Personele lasten

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Lonen en salarissen	28.229	36.656	27.984
Sociale lasten	2.909		2.920
Pensioenpremies	3.806		3.625
Totaal lonen en salarissen		34.944	36.656
			34.529
<i>Overige personele lasten</i>			
Inhuur derden en surveillanten	4.089	2.851	4.843
Dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	112		402
Dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	259		507
Dotatie voorziening werktijdverkorting	3		148
Dotatie voorziening jubilea uitkeringen	40	5	27
Dotatie reservering vakantierechten	15-	80	87
Kennisontwikkeling en scholing	537	1.316	770
Werving en selectie	5	42	10
Arbo beleid	136	106	138
DAM/Sop	601	-	636
Compensatie in loonkosten	279-	-	464-
Overige	885	320	946
		6.372	4.720
			8.052
Totaal personele lasten	41.316	41.376	42.581

Lonen en salarissen

De daadwerkelijke lasten aan lonen en salarissen liggen tijdens het verslagjaar in lijn met de begroting 2011. Het tijdens het verslagjaar ingezette strikte beleid rondom de formatie heeft er ervoor gezorgd dat de lonen en salarissen binnen de begroting zijn gebleven. In de realisatie 2011 is ten opzichte van de begroting een verschuiving zichtbaar tussen de post lonen en salarissen en de posten inhuur derden / overige personele lasten.

Inhuur derden

De lasten inhuur derden /surveillanten 2011 zijn hoger dan begroot, echter lager dan het lastenniveau 2010. De overschrijding ten opzichte van de begroting wordt grotendeels verklaard door een verschuiving met de post lonen en salarissen. Personele lasten die begroot waren onder CAO personeel zijn in een aantal gevallen ingevuld met tijdelijk ingehuurd personeel. Tevens is voor de uitvoering van projecten gebruik gemaakt van ingehuurde deskundigheid.

Dotatie aan voorzieningen

Ondanks de omvangrijke dotatie voorgaand jaar is het tijdens het verslagjaar nodig gebleken een aanvullende dotatie te doen aan de personele voorzieningen. De dotatie aan deze voorzieningen komt voornamelijk voort uit de herleefde wachtgeldverplichtingen uit het verslagjaar, die bij het opstellen van de begroting 2011 niet bekend en voorzien waren.

SOP regeling

In de staat van baten en lasten zijn de daadwerkelijke lasten verwerkt van medewerkers die gebruik maken van de vermindering werktijd in het kader van de SOP regeling. Aangezien er geen sprake is van het opbouwen van rechten is geen voorziening opgenomen voor toekomstige personele uitkeringen. In de staat van baten en lasten zijn de jaarlijkse kosten opgenomen voor vermindering werktijd in het kader van de SOP regeling.

Compensatie in loonkosten

Betreft de compensatie in loonkosten welke NHTV heeft ontvangen voor verlof van medewerkers.

Aantal Fte's (fulltime equivalent)

Het aantal Fte's in dienst bij NHTV per jaareinde 2011 bedraagt 534 Fte in is als volgt samengesteld:

Aantal Fte's (fulltime equivalent)

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Personeel primair proces	343	351
Personeel bedrijfsvoering	174	180
Personeel management	17	16
	534	547

Afschrijvingen

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Materiële vaste activa	2.770	2.793	2.831
Financiële vaste activa	8	8	8
Totaal afschrijvingen	2.778	2.801	2.839

Afschrijvingen

De afschrijvingslast 2011 ligt op totaal niveau in lijn met de begroting 2011.

Huisvestingslasten

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Huren	1.117	998	1.121
Energie en water	447	462	557
Heffingen	149	118	143
Schoonmaakkosten	661	716	613
Beveiliging en bewaking	161	116	163
Dotatie onderhoudsvoorziening	370	370	370
(Klein) onderhoud	344	404	538
Totaal huisvestingslasten	3.249	3.184	3.505

Huren

De huurlasten 2011 zijn € 119 hoger dan begroot. Dit is vooral het gevolg van hogere huurtarieven voor de locatie Archimedesstraat op basis van de nieuwe huurovereenkomst.

Overige instellingslasten

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	268	381	342
Automatisering	1.429	1.779	1.179
Administratie en beheer	986	910	873
Advieskosten	490	397	538
Reis- en verblijfkosten	882	987	995
Studentvoorzieningen	1.088	991	715
Studentgerelateerde activiteiten	-	0-	-
Repro voorzieningen	414	257	330
Voorlichting / PR	915	1.159	1.004
Catering	310	290	312
Diversen	85	148	51
Totaal overige instellingslasten	6.867	7.301	6.339

Automatisering

De lasten voor automatisering zijn lager dan begroot. De ingehuurde diensten op het gebied van automatisering zijn in de realisatie opgenomen onder inhuur derden terwijl deze begroot waren onder de categorie automatisering.

Studentgerelateerde activiteiten

De baten studentgerelateerde activiteiten betreft het saldo van de baten (€ 2.670) en lasten (€ 2.336) van deze activiteiten. In de realisatie 2010 waren desbetreffende baten en lasten separaat weergegeven.

Financiële baten en lasten

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
	€	€	€
Saldo financiële baten en lasten	<u>79-</u>	<u>238-</u>	<u>92-</u>

Financiële baten en lasten

In de begroting 2011 is uitgegaan van een saldo aan financiële baten en lasten van € 238 negatief. Het daadwerkelijke saldo aan financiële baten en lasten tijdens het verslagjaar bedraagt € 79 negatief. Het positieve resultaat ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door een hoger saldo liquide middelen gedurende 2011 en een hoger behaald rendement dan oorspronkelijk was begroot.

3.11 Enkelvoudige balans per 31 december 2011

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-11	31-12-10
	€	€
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	7.510	8.005
Financiële vaste activa	217	186
Totaal vaste activa	<u>7.727</u>	<u>8.191</u>
Vlottende activa		
Vorraden	-	19
Vorderingen	5.828	5.716
Liquide middelen	50.602	45.230
Totaal vlottende activa	<u>56.430</u>	<u>50.965</u>
Totaal activa	<u>64.157</u>	<u>59.156</u>

	31-12-11	31-12-10
	€	€
Passiva		
Eigen vermogen	20.063	15.891
Voorzieningen	19.858	19.333
Langlopende schulden	4.725	5.070
Kortlopende schulden	19.511	18.862
Totaal passiva	<u>64.157</u>	<u>59.156</u>

3.12 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2011

(x € 1.000)

	Realisatie 2011 €	Realisatie 2010 €
Baten		
Rijksbijdragen OCW	41.637	41.431
Collegegelden	12.284	11.425
Overige baten	4.520	7.459
Totaal baten	58.441	60.314
Lasten		
Personele lasten	41.316	42.581
Afschrijvingen	1.699	1.796
Overige instellingslasten	11.607	13.724
Totaal lasten	54.622	58.101
Saldo baten en lasten	3.819	2.213
Saldo financiële baten en lasten	338	129
Resultaat reguliere bedrijfsvoering	4.157	2.342

3.13 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2011

Algemene toelichting

Voor zo ver posten uit de balans en de staat van baten en lasten niet nader zijn toegelicht in deze paragraaf, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. De in deze paragraaf niet afzonderlijk toegelichte posten zijn enkelvoudig en geconsolideerd gelijk.

Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1 januari 2011 *	Cumulatieve Afschrijvingen *	Boekw aarde 1 januari 2011	Investerings 2011	Desinvesteringen / ov. Mutaties 2011	Afschrijvingen 2011	Aanschafprijs cumulatief	Boekw aarde 31 december 2011
	€	€	€	€	€	€	€	€
Gebouwen	7.169	2.510	4.659	594		684	7.763	4.569
Terreinen	630	-	630	-	-	-	630	630
Inventaris en apparatuur	4.645	1.929	2.716	602		1.007	5.247	2.311
Totaal materiële vaste activa	12.444	4.439	8.005	1.196	-	1.691	13.640	7.510

* Materiële vaste activa die geheel is afgeschreven en welke niet meer aanwezig is, wordt niet meer in de openingsbalans meegenomen.

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op het pand aan de Mgr. Hopmansstraat 15 en aanpassingen aan de huurpanden aan de Archimedesstraat 17 en de Reduitlaan 41, allen in Breda. Afschrijving van het pand aan de Mgr. Hopmansstraat 15 vindt plaats in dertig jaar. De aanpassingen op de huurpanden worden afgeschreven over een periode welke gelijk aan de (resterende) huurperiode van desbetreffende panden. Investerings welke zijn gedaan in de toekomstige huisvesting (programma van eisen) zijn geactiveerd en worden afgeschreven vanaf het moment van feitelijke ingebruikneming.

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan de Mgr. Hopmansstraat 15 te Breda. De waarde van het terrein aan de Mgr. Hopmansstraat is in 2003 bepaald door een onafhankelijke taxateur.

Inventaris en apparatuur

Betreft de investeringen in inventaris en apparatuur met een verkrijgingsprijs boven de activeringsgrens van € 2.500. Afschrijving vindt, afhankelijk van de soort inventaris en apparatuur plaats in 3, 5 of 10 jaar.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	Bedrag €	Peildatum
WOZ waarde gebouw en terrein - Hopmansstraat 15	4.074	01-01-2011
Verzekerde waarde gebouwen - Hopmansstraat 15	5.300	11-04-2007 en 12-11-2007

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2010 €	Exploitatie- saldo 2010 EUR	Omzet 2010 EUR	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee
St. Huisvesting NHTV	Stichting	Breda	3	-	-	6	N	J

Toelichting code:

Code 3 = onroerende zaken

NHTV is voornemens om in 2012, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de Stichting Huisvesting juridisch te laten fuseren met de Stichting NHTV Breda. Na deze juridische fusie is sprake van één rechtspersoon.

Vorderingen

	31-12-11 €	31-12-10 €
Debiteuren	525	628
Studenten	4.066	3.675
<i>Overige vorderingen</i>		
Personeel	20	52
Overige	9	9
<i>Totaal overige vorderingen</i>	29	61
<i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaalde bedragen	720	810
Nog te ontvangen	465	525
Overige	22	18
<i>Totaal overlopende activa</i>	1.208	1.352
Totaal vorderingen	5.828	5.716

Liquide middelen

	31-12-11 €	31-12-10 €
Kasmiddelen	7	6
Tegoeden op bankrekeningen	36.089	39.302
Spaarrekeningen	14.500	5.922
Deposito's	6	-
Totaal liquide middelen	50.602	45.230

Eigen vermogen

	Saldo 31-12- 2010	Bestemming resultaat 2011	Overige mutaties 2011	Saldo 31-12- 2011
	€	€	€	€
Algemene reserve	11.239	1.862	15	13.116
Bestemmingsreserves publiek				
Academies en diensten	402	528		930
Toekomstige huisvesting	2.304	1.657		3.961
Bekostiging	751			751
Onderzoek en kennisinnovatie	450			450
Profileringsfonds	150	110		260
	4.557	2.295	-	6.852
Bestemmingsfonds publiek				
Waarborgfonds HBO	95	-	-	95
	95	-	-	95
Totaal eigen vermogen	15.891	4.157	15	20.063

Voorzieningen

	Saldo 31-12- 2010	Mutaties 2011			Saldo 31-12- 2011
	€	Dotaties 2011	Onttrekkingen 2011	Vrijval 2011	€
	€	€	€	€	€
Bovenwettelijk WW	641	463	48	351	706
Wettelijk WW	682	509	245	251	696
Jubilea uitkeringen	80	40	20	-	100
Afstudeerfonds	-	-	-	-	-
Werktijdverkorting CvB	148	3			151
Verm.positie St.Huisvesting	17.782	423	-	-	18.205
Totaal voorzieningen	19.333	1.439	312	602	19.858

Voorziening vermogenspositie Stichting Huisvesting

Als gevolg van de garantstelling die in 1995 is afgegeven staat de stichting NHTV Breda garant voor de negatieve vermogenspositie van de Stichting Huisvesting NHTV. De omvang van de voorziening vermogenspositie Stichting Huisvesting is gelijk aan het negatieve eigen vermogen van de Stichting Huisvesting.

Kortlopende schulden

	31-12-11	31-12-10
	€	€
Kredietinstellingen	398	390
Crediteuren	3.208	3.182
Omzetbelasting	214	100
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.652	1.636
Schulden terzake pensioenen	500	483
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	8	26
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	9.245	8.153
Nog te besteden subsidiegelden	576	919
Nog te betalen posten	778	895
Vakantiegeld	1.170	1.177
Vakantiedagen	491	512
DAM gelden	-	54
Studentenbijdragen	1.088	1.205
Overige	182	129
<i>Totaal overlopende passiva</i>	13.531	13.044
Totaal kortlopende schulden	19.511	18.862

Overzicht geormerkte subsidies OCW

	Saldo 31-12-2010	Ontvangen in 2011	T.b.v. exploitatie 2011	T.b.v. invest. 2011	Saldo 31-12- 2011
	€	€	€	€	€
Lerarenbeurs (actieplan leerkracht)	75	131	118	-	88
Totaal geormerkte subsidies	75	131	118	-	88

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria zijn tijdens het verslagjaar door de accountants in rekening gebracht bij NHTV.

Honararia van de accountant

De volgende honoraria van PWC Accountants zijn ten laste gebracht van de organisatie:
(bedragen in €)

	PWC Accountants N.V. 2011	Overige Accountants 2011	PWC Accountants N.V. 2010	Overige Accountants 2010
Onderzoek van de jaarrekening	41.029		41.055	
Andere controleopdrachten	7.768	2.630	4.000	22.000
	<u>48.797</u>	<u>2.630</u>	<u>45.055</u>	<u>22.000</u>

Het bedrag opgenomen onder 'andere controle-opdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2011 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze kosten 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.

4. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2011 van Stichting internationale hogeschool Breda te Breda gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2011, de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, derde lid van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijscontroleprotocol OCW/EL&I 2011. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

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

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

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

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting NHTV internationale hogeschool Breda per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2011, in alle van materieel belang zijnde aspecten, voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EL&I 2011.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Breda, 7 juni 2012

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel ondertekend door:

drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

5. Bijlagen

Bijlage 1 algemene gegevens NHTV per 31 december

Rechtspersoon	
<i>statutaire naam</i>	Stichting NHTV internationale hogeschool Breda, bij afkorting Stichting NHTV Breda
<i>Vestigingsplaats</i>	Breda
<i>Rechtsvorm</i>	Stichting
<i>BRIN-nummer</i>	21UI

College van Bestuur (*)	
<i>voorzitter</i>	Hans Uijterwijk MEd BEd
<i>lid</i>	ir. Nico van Os
<i>secretaris</i>	Frits Hartevelt MSc BEd

** de nevenfuncties van de voorzitter en van het lid van het College van Bestuur staan in bijlage 13*

Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit	
<i>directeur</i>	Leo Kemps MEd
<i>MT-leden</i>	drs. Albert Mandemakers
	Henk Vermeer MEd

Academie voor Toerisme	
<i>directeur</i>	Wicher Meijer MME
<i>MT-leden</i>	ir. Corné Kops
	drs. Jos van der Sterren
	Henk Nijboer MME
	<i>vacature</i>

Academy for Digital Entertainment	
<i>directeur a.i.</i>	Yvonne Aronson
<i>MT-leden</i>	Robyn Ann Potanin MA, PhD-candidate
	Bruce Hancock MA

Academy for Leisure	
<i>directeur</i>	drs. Ger Pepels
<i>MT-leden</i>	drs. Arend Hardorff
	Guido Aerts
	dr. Marisa De Brito Pereira Maduro

Academy of Hotel Management/Facility Management	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga
	Dahpne Heeroma, PhD-candidate
<i>MT-leden</i>	<i>vacature</i>

stafmedewerkers

Het College van Bestuur wordt bij de uitvoering van haar werkzaamheden ondersteund door de volgende beleidsadviseurs strategie:

drs. Woutje de Zeeuw
drs. Jan Bergsma

diensten

Voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering kent NHTV diensten op de gebieden:

diensten	hoofd
Beleidsondersteuning Onderwijs en Onderzoek (BO&O)	drs. Maarten Meewis
Control, Finance & Administrations (CFA)	drs. Monique Donders RA
Huisvesting, Facilitair en Planning (HFP)	Thea van Sambeeck MEM MFM
ICT	ing. Roland Manuhutu
International Office (IO)	Joyce Seegers
Marketing & Communicatie (M&C)	drs. Harrie van Elderen
Mediatheek	Annuska Graver
Personeel en Organisatie (PenO)	Teun van Beusekom

Bijlage 2 lijst van gebruikte afkortingen

AB	Academic Board
ACO	Overleg Academiedirecteuren en College van Bestuur
ADE	Academy for Digital Entertainment
AD FBTR	Associate Degree, opleiding Functiegericht toerisme en recreatie
AfL	Academy for Leisure
AIC	Advies- en Innovatiecentrum van de academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit
ANVR	algemene vereniging van reisondernemingen
ANWB	Algemene Nederlandse WielrijdersBond
BNG	Bank Nederlands Gemeenten
Bress	Bredase Studentensport Stichting
BRIC(-landen)	Brazilië, Rusland, India en China
BO&O	beleidsondersteuning Onderwijs en Onderzoek
BVO	bedrijfsvoeringsoverleg
BW	Burgerlijk Wetboek
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CeLTorR	Centre for Leisure and Tourism Research
CEO	Chief Executive Officer (bestuursvoorzitter)
Cfi	Centrale financiële instelling
CHEPS	Centre for Higher Education Policy Studies
COLIN	Creative Organisations Linked in Networks
CSTT	Centre for Sustainable Tourism and Transport
DAM	Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen
Dinalog	Dutch Institute for Advanced Logistics
dlt	Deeltijd
EEP	Energie Efficiency Plan
EER	Europese Economische Ruimte
EFRO	Europees fonds voor regionale ontwikkeling
ELO	Electronische Leer Omgeving (n@tschool)
er	exploitatie resultaat
EU	Europese Unie
EVC	elders verworven competenties
EL&I	ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie
FES	Fonds Economische Structuurversterking
FBTR	opleiding Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie
ForInt	NHTV-platform waarin ervaringen op het terrein van internationalisering aan elkaar of onderling worden uitgewisseld
GAD	opleiding Game Architecture and Design (valt onder de Academy for Digital Entertainment)
GoLeWe	interregionale projecten in Leren en Werken (Goesting in Leren en Werken)
HBO	hoger beroepsonderwijs
HBO-raad	overkoepelende vereniging van hogescholen in Nederland
HBO-SPRINT	Stimuleringsubsidie i.v.m. het verhogen van het volume techniek studenten, afkomstig van platform Bèta Techniek, in opdracht van de overheid
HFP	Dienst huisvesting, facilitaire zaken en planning
HISWA	branchevereniging voor de watersport
HRM	human resource management, specifieke invulling van het personeelsbeleid
HTRO	opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
HO	hoger onderwijs (hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs)
HOOP	Hoger Onderwijs en Onderzoeksplan
ICTO	ICT in het onderwijs
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
ILM	opleiding International Leisure management (valt onder de Academy for Leisure)
KPI	Key Performance Indicators
L&E	Logistiek en economie

LIBER	Association of European Research Libraries
LOG & TV	Logistiek en technische vervoerskunde
LOLM	Landelijk Overleg Leisure Management
M&C	Dienst marketing en communicatie
MD	Management Development
MKB	midden- en kleinbedrijf
MR	Medezeggenschapsraad
MRO	manager recreatie-onderneming
MT	Managementteam
MT	Opleiding Management toerisme
MTO	medewerkerstevredenheidsonderzoek
NBTC	Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen
NORT	ondersteuning van horeca, recreatie en watersport
NRIT	Nederlands Research Instituut Toerisme
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OKF	Omkering kapitaal financiering
OP-zuid	operationeel subsidieprogramma voor Zuid-Nederland
P&C cyclus	Planning en control cyclus
PenO	Dienst personeel en organisatie
PI	Prestatie Indicatoren
RECRON	vereniging die de belangen van de recreatieondernemers behartigt
Rewin	regionale ontwikkelings-NV voor de regio West-Brabant
RIE	Risico inventarisatie en evaluatie
RO	Ruimtelijke ordening
SBM	Strategic Business Management
SCE	NHTV-School for Creative Education
SER	Sociaal-Economische Raad
SES	sociaal economische samenwerking
Sig	studie-intensiveringsgroepen
SKO	Stichting Kennis Ontwikkeling
SLM	academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit
SOP	seniorenregeling
SP ² IN	studenten, personeel, procedure en informatie
STO	studententevredenheidsonderzoek
SURF	organisatie van samenwerkende hoger onderwijsinstellingen in Nederland op ICT-gebied
TRR	wetenschappelijk tijdschrift Tourism Recreation Research
TU Eindhoven	Technische Universiteit Eindhoven
UD	Urban Design
UNEP	United Nations Environment Programme
VBI	Visiterende en Beoordelende Instantie
VK	Opleiding Verkeerskunde
VO	voortgezet onderwijs
VoIP	Voice over internet protocol (telefooncentrale)
VSNU	vereniging van universiteiten, voorheen Vereniging Samenwerkende Nederlandse universiteiten
vt	voltijd
VTM	Opleiding vrijetijdsmanagement (hoger beroepsonderwijs, valt onder de Academy for Leisure)
VTW	Vrijetijdwetenschappen (wetenschappelijk onderwijs, valt onder de Academy for Leisure)
VVV	Vereniging voor Vreemdelingenverkeer, de toeristische bureaus in Nederland
Wageningen UR	Wageningen University & Research centre
WBP	Wet bescherming persoonsgegevens
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WO	wetenschappelijk onderwijs
WOPT	Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens
WVA	Wet vermindering afdracht

Bijlage 3 NHTV-werkveldcommissies

<i>naam</i>	<i>bedrijf</i>
Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit	
<i>werkveldcommissie Verkeer</i> de heer H. Baggerman de heer E. Verschoor de heer J. Diepens de heer B. Peters de heer F. de Haes de heer H. Heikoop	Gemeente Rotterdam Arcadis Mobycon Goudappel Coffeng Grontmij infrastructuur & milieu RWS Dienst Verkeer & Scheepvaart
<i>werkveldcommissie Planologie</i> de heer K. Stegenga de heer C. Paans de heer D. Peters de heer H. Thoolen de heer J.J. Verburg de heer J. Ritsema van Eck mevrouw D. Verhaak-Kruit	Stegenga werkplaats voor stedenbouw RBOI Rechtbank Breda/Universiteit van Tilburg Gemeente Breda, afdeling RO Gemeente Rotterdam, ontwikkelingsbedrijf Planbureau voor de leefomgeving Compositie 5
<i>werkveldcommissie Urban Design</i> de heer J.H. Biemans de heer A. de Bont de heer G.J. Koolen de heer R. Rijnen mevrouw S. Beekman de heer B. Verbruggen mevrouw I. Curruli de heer P. Hoesbergen mevrouw A. Franzen	Urban jazz BVR Provincie Noord-Brabant Gemeente Eindhoven Gemeente Eindhoven Bugel Hajema TU Eindhoven Bouwfonds TU Delft
<i>werkveldcommissie Logistiek</i> de heer J. Schellekens de heer R. Weijmans de heer S. Wouters de heer H. de Leijer de heer E. Hooijschuur de heer J. van Eijk de heer T. Goorts de heer P. Jasperse de heer V. Kwaks de heer M. Warner	Syntens Goodman Eyeon B.V. NEA Logis B.V. KTL Nederland ZH Bernhoven APL Logistics Van der Lande industries Qualcomm

Academie voor toerisme/Academy for Leisure	
<i>werkveldcommissie toerisme/leisure</i>	
de heer S.G.M. Diender de heer P.F. Coppes de heer J.H.D. den Dekker de heer W. van den Hoogen de heer F. Oostdam de heer G. Peeters de heer J.W. de Ridder de heer G. Schakel de heer drs. J.J.P.M. Thönissen de heer R.D. van Assendelft de Coningh de heer J. Vranken de heer O. Vugts de heer H.T.J.M. Wassing de heer B. Gräber de heer J. van Thiel de heer C. Schot mevrouw M. Noordhoek de heer J. Renkema de heer H. Robertus de heer W. Meijer MME de heer drs. G. Pepels	Amsterdam Tourist Board Voormalig directeur van de Vereniging Sport en Gemeenten Philips Management Training Centre Interim Manager Retail ANVR Woningbouwcoöperatie Wonen Limburg Interim Manager Reisindustrie LA Groep Leisure & Arts Consulting Recron Van Assendelft & Partners B.V. NBTC Park en Hotel Efteling B.V. @Leisure Group Transavia Google Netherlands B.V. Marina Port Zelande Sport Zeeland ANWB Dutch design week Academie voor Toerisme, NHTV Academy for Leisure, NHTV
<i>werkveldoverleg FBTR (MRO)</i>	
mevrouw M. Toonen de heer R. Lammers de heer drs. H. van Oord de heer J. de Punder de heer ing. R. Pouw mevrouw V. Geebelen mevrouw K. van der Kaade de heer B. Post de heer M. Merks de heer O. Oostelbos de heer B. Lukkenaar de heer G. Lukken	NHTV NOC NSF HISWA Recreatie Company BV Landal Port Greve Center Parcs Camping de Wildhoeve RECRON RECRON Jelloo Training Burgers Zoo NHTV
<i>werkveldoverleg MTMC</i>	
mevrouw M. Toonen mevrouw A. de Groot de heer E. Bakermans mevrouw M. Hoogerman mevrouw C. Mies mevrouw M. Moons	NHTV ANWB Tilburg NBTC Österreich Werbung Rotterdam Marketing NHTV
<i>wo-bachelor Toerisme</i>	
de heer S. van der Heijden de heer J. Vranken de heer prof. P.L. Pearce de heer prof. J. Tribe	TUI Nederland en Arke Fly NBTC James Cook University Townsville, Australië University of Surrey, Groot-Brittanie

<i>wo-bachelor Leisure</i> <i>Ieden Raad van Advies</i> de heer dr. K. Breedveld de heer dr. G. van Vegchel de heer O. Vugts de heer prof. dr. ir. H. Mommaas de heer ing. J. Nijhof de heer prof. dr. E. Peelen de heer G. Peeters mevrouw dr. M. de Brito de heer dr. ir. H. van der Poel de heer prof. dr. ir. J. Lengkeek de heer drs. G. Pepels	WJH Mulier Instituut Centrum voor sociaalwetenschappelijk sportonderzoek Parkstad Limburg Efteling Tilburg University Grontmij ICSB Marketing en Strategie NHTV NHTV NHTV/Universiteit Tilburg NHTV NHTV
<i>werkveldcommissie Logistiek</i> de heer J. Schellekens de heer R. Weijmans de heer S. Wouters de heer H. de Leijer de heer E. Hooijschuur de heer J. van Eijk de heer T. Goorts de heer P. Jasperse de heer V. Kwaks de heer M. Warner	Syntens Goodman Eyeon B.V. NEA Logis B.V. KTL Nederland ZH Bernhoven APL Logistics Van der Lande industries Den Hartogh Logistics
Academy for Digital Entertainment	
<i>Advisory Board</i> de heer F. van Alkemade de heer R. van Beek de heer P. Israël de heer J. Kruse de heer M. Ramakers	Solid Ventures Webtopia Media Partnerships Telenet Media Republic Talpa
Academy of Hotel Management and Facility Management	
<i>Hotel Management</i> de heer H. Wassing de heer H. Vugts de heer H. Wibbens de heer T. van der Linden mevrouw G. Osinga	@Leisure BR BV Hotel Casa 400 Amsterdam Hampshire Hospitality LAGroup Leisure and Arts consulting NHTV
<i>Facility Management</i> de heer B. van de Rhoer de heer J. Suyker mevrouw A. Pots de heer J-P Kastelein mevrouw A. Sibma de heer C. Claessens de heer R. Blanken mevrouw G. Osinga	Het roer om Johnson Controls USG People The Netherlands Ynno Achmea Group Facility Services PWC Belgium Philips Real Estate NHTV

Bijlage 4

Overzicht opleidingen NHTV

Code	Naam opleiding voluit	Naam (inter)nationaal	Opleidingsvorm	Studielast	Bekostiging	Accreditatiebesluit	Vervallen accreditatie	Bekostigingsniveau
34282	B Ruimtelijke Ordening en Planologie	B Urban and Regional Planning	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	25-10-2011	31-12-2017	HOOG
34371	B Mobiliteit	B Traffic and Transport Management	DUAAL	240	BEKOSTIGD	04-08-2011	31-12-2017	HOOG
34371	B Mobiliteit	B Traffic and Transport Management	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	04-08-2011	31-12-2017	HOOG
34390	B Logistiek en Technische Vervoerskunde	B Logistics Management (Engineering)	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	04-01-2010	31-12-2016	HOOG
34410	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	B Tourism Management	DEELTIJD	240	BEKOSTIGD	18-10-2006	31-12-2012	LAAG
34410	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	B Tourism Management	DUAAL	240	BEKOSTIGD	18-10-2006	31-12-2012	LAAG
34410	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	B Tourism Management	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	18-10-2006	31-12-2012	LAAG
34411	B Hoger Hotelonderwijs	B Hotel Management	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	13-06-2007	31-12-2013	HOOG
34436	B Logistiek en Economie	B Logistics Management (Economics)	DEELTIJD	240	BEKOSTIGD	31-01-2007	31-12-2013	LAAG
34436	B Logistiek en Economie	B Logistics Management (Economics)	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	31-01-2007	31-12-2013	LAAG
34438	B Vrijetijdsmanagement	B Leisure Management	DEELTIJD	240	BEKOSTIGD	18-10-2006	31-12-2012	LAAG
34438	B Vrijetijdsmanagement	B Leisure Management	DUAAL	240	BEKOSTIGD	18-10-2006	31-12-2012	LAAG
34438	B Vrijetijdsmanagement	B Leisure Management	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	18-10-2006	31-12-2012	LAAG
34500	B Facility Management	B Facility Management	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	13-06-2007	31-12-2013	HOOG
34952	B Media en Entertainment Management	B Media & Entertainment Management	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	27-10-2008	31-12-2014	LAAG
39271	B Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	B Profession-Oriented Tourism and Recreation	DUAAL	240	BEKOSTIGD	27-10-2011	20-02-2018	LAAG
39271	B Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	B Profession-Oriented Tourism and Recreation	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	27-10-2011	20-02-2018	LAAG
39279	B Game Architecture and Design	B Game Architecture & Design	VOLTIJD	240	BEKOSTIGD	12-07-2011	31-12-2017	HOOG
50756	B Vrijetijdwetenschappen	B International Leisure Sciences	VOLTIJD	180	BEKOSTIGD	11-12-2008	10-12-2014	LAAG
55001	B Tourism (joint degree Wageningen UR)	B Tourism (joint degree)	VOLTIJD	180	BEKOSTIGD	21-07-2011	20-07-2017	HOOG
70067	M Tourism Destination Management		VOLTIJD	68	NIET BEKOSTIGD	01-02-2007	31-01-2013	
70073	M Imagineering, Master in Business Innovation from the Experience Perspective		DEELTIJD	68	NIET BEKOSTIGD	18-09-2007	17-09-2013	
70073	M Imagineering, Master in Business Innovation from the Experience Perspective		VOLTIJD	68	NIET BEKOSTIGD	18-09-2007	17-09-2013	
70129	M Professional Master in Media Innovation		DEELTIJD	60	GESUBSIDIEERD	21-06-2010	20-06-2016	LAAG
70129	M Professional Master in Media Innovation		VOLTIJD	60	GESUBSIDIEERD	21-06-2010	20-06-2016	LAAG
80009	Ad Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	Ad Profession-Oriented Tourism and Recreation	DUAAL	120	BEKOSTIGD	27-10-2011	20-02-2018	LAAG
80009	Ad Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	Ad Profession-Oriented Tourism and Recreation	VOLTIJD	120	BEKOSTIGD	27-10-2011	20-02-2018	LAAG

Verdeling opleidingen naar academie

Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit

34282	B Ruimtelijke Ordening en Planologie	B Urban and Regional Planning	VOLTIJD
34371	B Mobiliteit	B Traffic and Transport Management	DUAAL
34371	B Mobiliteit	B Traffic and Transport Management	VOLTIJD
34390	B Logistiek en Technische Vervoerskunde	B Logistics Management (Engineering)	VOLTIJD
34436	B Logistiek en Economie	B Logistics Management (Economics)	DEELTIJD
34436	B Logistiek en Economie	B Logistics Management (Economics)	VOLTIJD

Academie voor toerisme

34410	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	B Tourism Management	DEELTIJD
34410	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	B Tourism Management	DUAAL
34410	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	B Tourism Management	VOLTIJD
39271	B Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	B Profession-Oriented Tourism and Recreation	DUAAL
39271	B Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	B Profession-Oriented Tourism and Recreation	VOLTIJD
55001	B Tourism (joint degree Wageningen UR)	B Tourism (joint degree)	VOLTIJD
70067	M Tourism Destination Management		VOLTIJD
80009	Ad Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	Ad Profession-Oriented Tourism and Recreation	DUAAL
80009	Ad Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie	Ad Profession-Oriented Tourism and Recreation	VOLTIJD

Academy for Digital Entertainment

34952	B Media en Entertainment Management	B Media & Entertainment Management	VOLTIJD
39279	B Game Architecture and Design	B Game Architecture & Design	VOLTIJD
70129	M Professional Master in Media Innovation		DEELTIJD
70129	M Professional Master in Media Innovation		VOLTIJD

Academy for leisure

34438	B Vrijetijdsmanagement	B Leisure Management	DEELTIJD
34438	B Vrijetijdsmanagement	B Leisure Management	DUAAL
34438	B Vrijetijdsmanagement	B Leisure Management	VOLTIJD
50756	B Vrijetijdwetenschappen	B International Leisure Sciences	VOLTIJD
70073	M Imagineering, Master in Business Innovation from the Experience Perspective		DEELTIJD
70073	M Imagineering, Master in Business Innovation from the Experience Perspective		VOLTIJD

Academy of Hotel / Facility management

34411	B Hoger Hotelonderwijs	B Hotel Management	VOLTIJD
34500	B Facility Management	B Facility Management	VOLTIJD

Bijlage 5 Definities prestatie-afspraken Zijlstra over uitval en rendement.

1a) Uitval uit de instelling
(uitval eerste jr. NHTV)

Het aandeel van het totale aantal eerstejaars voltijd bachelorstudenten, (eerste inschrijving, hbo+wo) dat na 1 jaar* niet meer bij NHTV staat ingeschreven.

*peildatum 30 september

Toelichting: gerekend wordt met Aanvangsjaar instelling (eerste keer HO bij NHTV).

Dit sluit goed aan bij de definitie vanuit het hoofdlijnenakkoord en geeft op NHTV niveau een consistent beeld. In de rapportage wordt geëvalueerd wat de uitkomst per voltijd student (in een bacheloropleiding) in het eerste jaar van zijn/haar studie bij NHTV. De indicator is hier uitval buiten NHTV in 1e jaar.

2) Uitval uit de opleiding
(uitval eerste jr. opl.)

Het aandeel van het totale aantal eerstejaars voltijd bachelorstudenten, (eerste inschrijving, hbo+wo) dat na 1 jaar* staat ingeschreven bij een andere opleiding (croho) bij NHTV.

*peildatum 30 september

Toelichting: gerekend wordt met Aanvangsjaar instelling (eerste keer HO bij NHTV).

Dit sluit goed aan bij de definitie vanuit het hoofdlijnenakkoord en geeft op NHTV niveau een consistent beeld. In de rapportage wordt geëvalueerd wat de uitkomst per voltijd student (in een bacheloropleiding) in het eerste jaar van zijn/haar studie bij NHTV. De indicator is hier uitval buiten de opleiding (croho) in 1e jaar.

3) Rendement bacheloropleidingen

Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten (eerste inschrijving, hbo+wo) die zich na het eerste jaar* opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat binnen de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij NHTV het bachelorsdiploma behaalt.

*peildatum 30 september

Toelichting: gerekend wordt met Aanvangsjaar instelling (eerste keer HO bij NHTV).

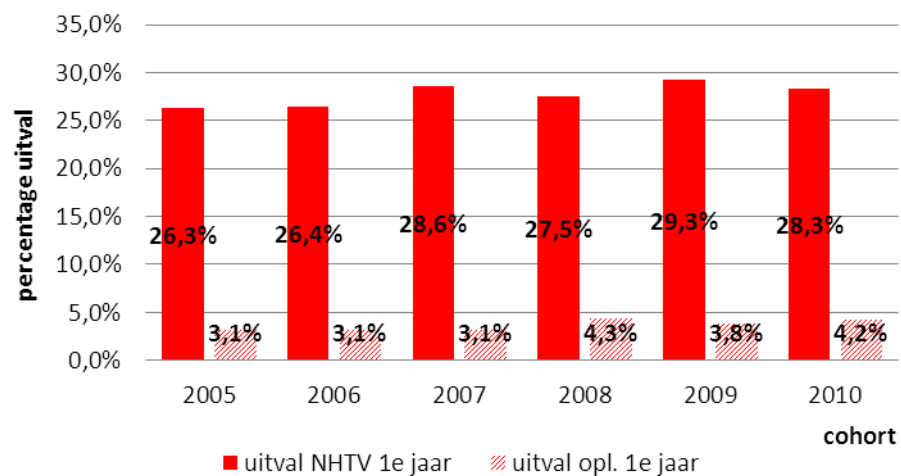
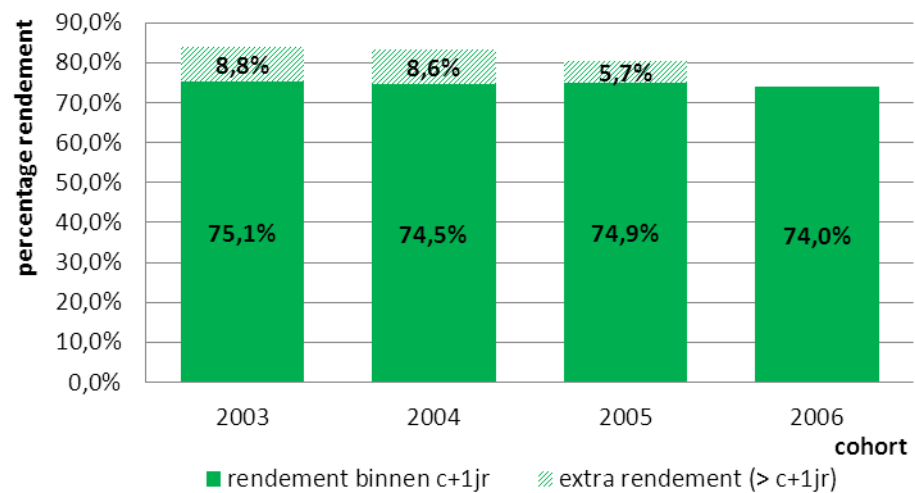
Er wordt per aanvangsjaar bij de instelling geëvalueerd wat de uitkomst per voltijd student (in een bacheloropleiding) is voor de groep studenten van dat aanvangsjaar die daadwerkelijk start in jaar 2, zoals de definitie vraagt. Als basis wordt dus het aantal studenten met aanvangsjaar t minus de uitvallers instelling in het eerste jaar t.

De indicator is hier: afgestudeerd binnen 5 jaar voor de hbo bachelor opleidingen en binnen 4 jaar voor de wo bachelor opleidingen.

Bijlage 6 Management informatie uitval en rendement studenten volgens de definities van de prestatie-afspraken Zijlstra: NHTV totaal

COHORT NHTV	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	6232	6263	6314	6447	6647	7022
buitenlandse studenten	395 6,3%	497 7,9%	628 9,9%	709 11,0%	751 11,3%	759 10,8%
verleende bachelor graden	1054	1203	1355	1136	1079	
aantal 1e inschr. prop	1744	1734	1817	1978	1978	2119
uitval NHTV 1e jaar	461 26,4%	496 28,6%	499 27,5%	579 29,3%	560 28,3%	
uitval opl. 1e jaar	54 3,1%	54 3,1%	78 4,3%	76 3,8%	84 4,2%	
rendement binnen c+1 jr *	949 74,0%	629 50,8%	177 13,4%	4 0,3%		
rendement totaal	949 74,0%	629 50,8%	177 13,4%	4 0,3%		

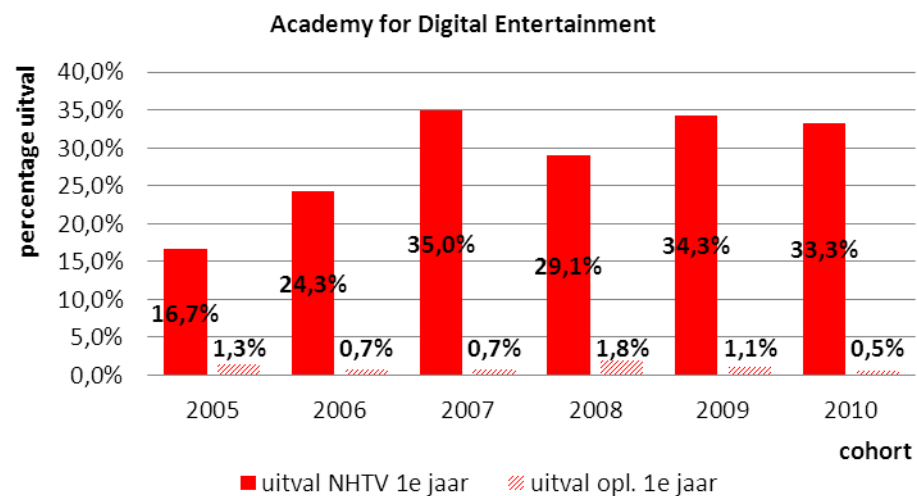
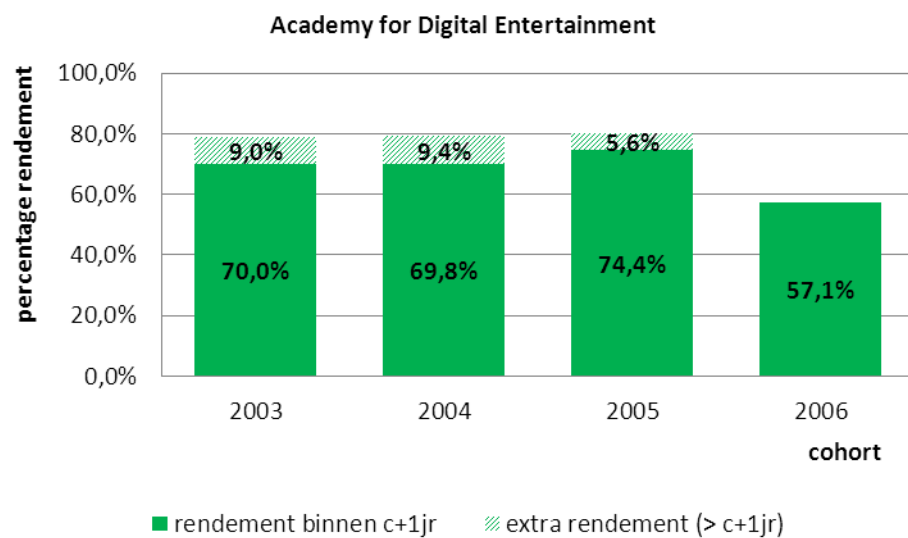
*hbo 5 jaar, wo 4 jr



Bijlage 7 Management informatie uitval en rendement studenten volgens de definities van de prestatie-afspraken Zijlstra: per academie

Academy for Digital Entertainment

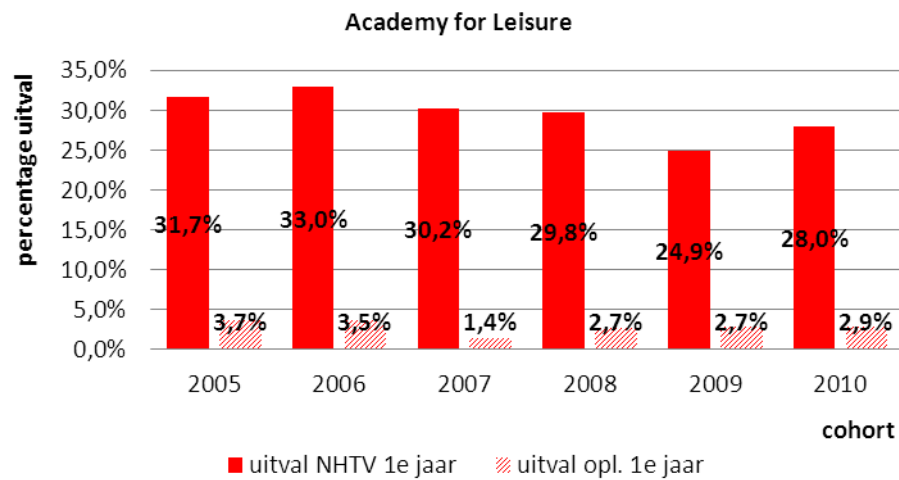
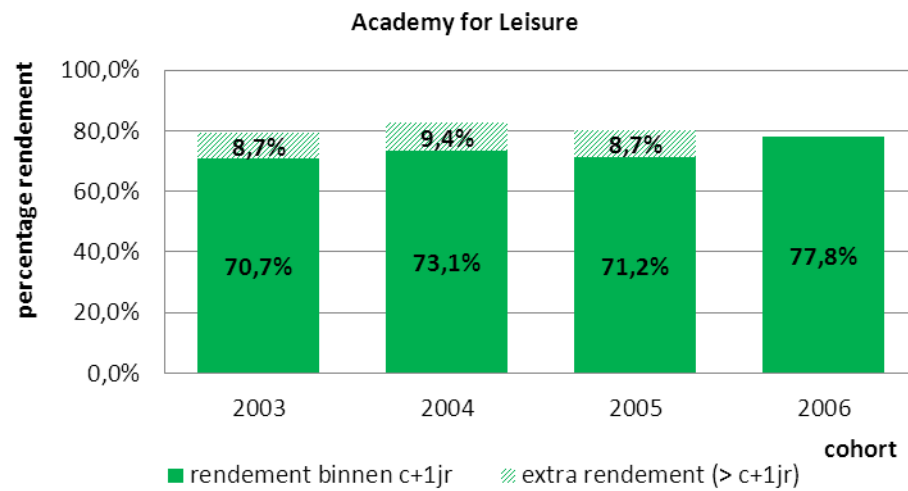
COHORT ADE	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
studenten	677		803		864		1014		1167		1284	
buitenlandse studenten	74	10,9%	96	12,0%	104	12,0%	124	12,2%	141	12,1%	156	12,1%
verleende bachelor graden	88		95		128		99		118			
aantal 1e inschr. prop	268		286		275		370		408		416	
uitval NHTV 1e jaar	65	24,3%	100	35,0%	80	29,1%	127	34,3%	136	33,3%		
uitval opl. 1e jaar	2	0,7%	2	0,7%	5	1,8%	4	1,1%	2	0,5%		
rendement binnen c+1 jr *	116	57,1%	61	32,8%	0	0,0%						
rendement totaal	116	57,1%	61	32,8%								



Academy for Leisure

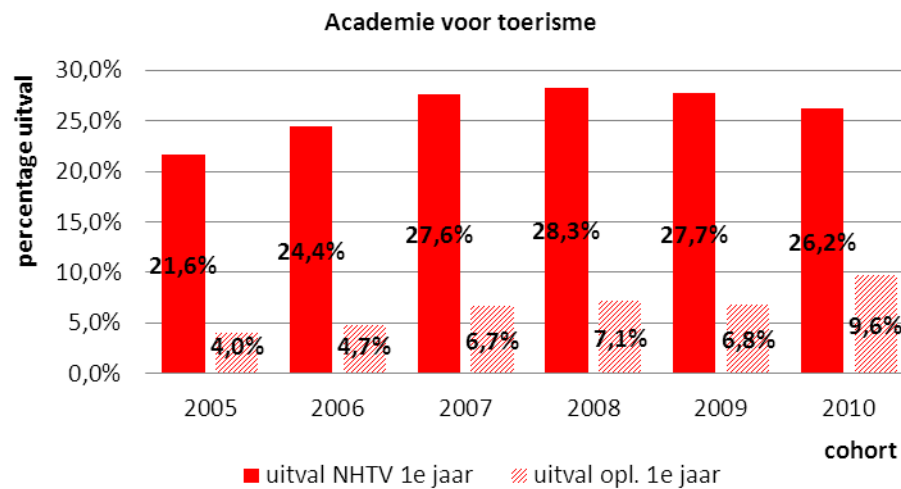
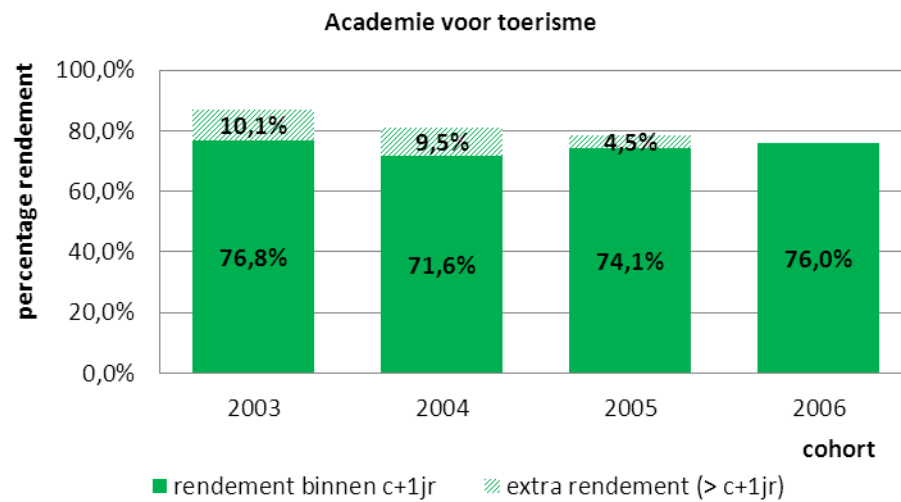
AfL \ COHORT	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	1767	1604	1527	1479	1546	1675
buitenlandse studenten	109 6,2%	128 8,0%	151 9,9%	167 11,3%	177 11,4%	165 9,9%
verleende bachelor graden	306	388	371	253	233	
aantal 1e inschr. prop	397	358	413	438	454	514
uitval NHTV 1e jaar	131 33,0%	108 30,2%	123 29,8%	109 24,9%	127 28,0%	
uitval opl. 1e jaar	14 3,5%	5 1,4%	11 2,7%	12 2,7%	13 2,9%	
rendement binnen c+1 jr *	207 77,8%	119 47,6%	31 10,7%			
rendement totaal	207 77,8%	119 47,6%	31 10,7%			

**hbo 5 jaar, wo 4 jr*



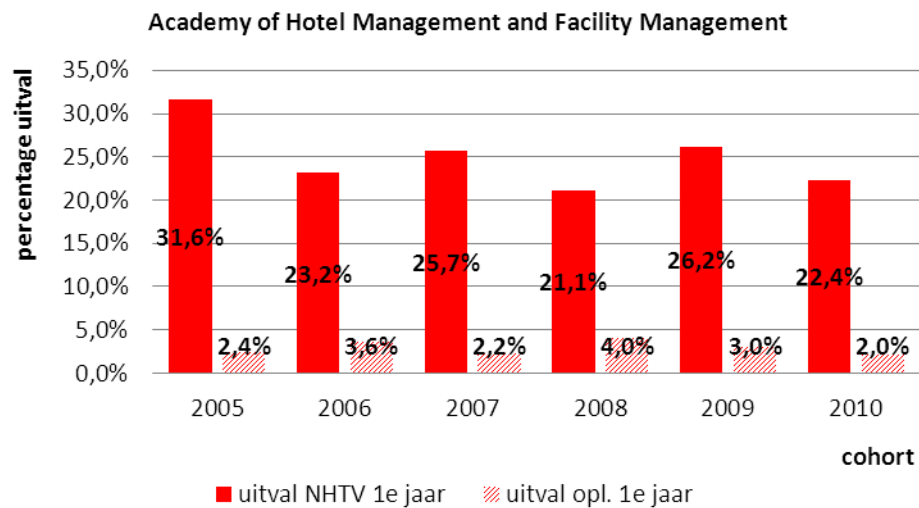
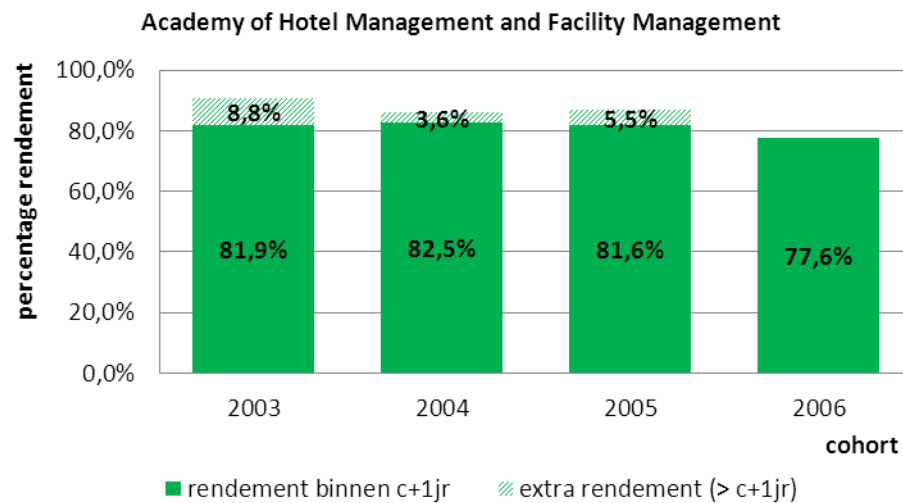
Academie voor toerisme

COHORT AvT	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	2147	2142	2276	2206	2134	2179
buitenlandse studenten	159 7,4%	203 9,5%	296 13,0%	333 15,1%	327 15,3%	304 14,0%
verleende bachelor graden	351	407	503	462	411	
aantal 1e inschr. prop	569	555	703	603	561	599
uitval NHTV 1e jaar	139 24,4%	153 27,6%	199 28,3%	167 27,7%	147 26,2%	
uitval opl. 1e jaar	27 4,7%	37 6,7%	50 7,1%	41 6,8%	54 9,6%	
rendement binnen c+1 jr *	327 76,0%	263 65,4%	122 24,2%	4 0,9%		
rendement totaal	327 76,0%	263 65,4%	122 24,2%	4 0,9%		



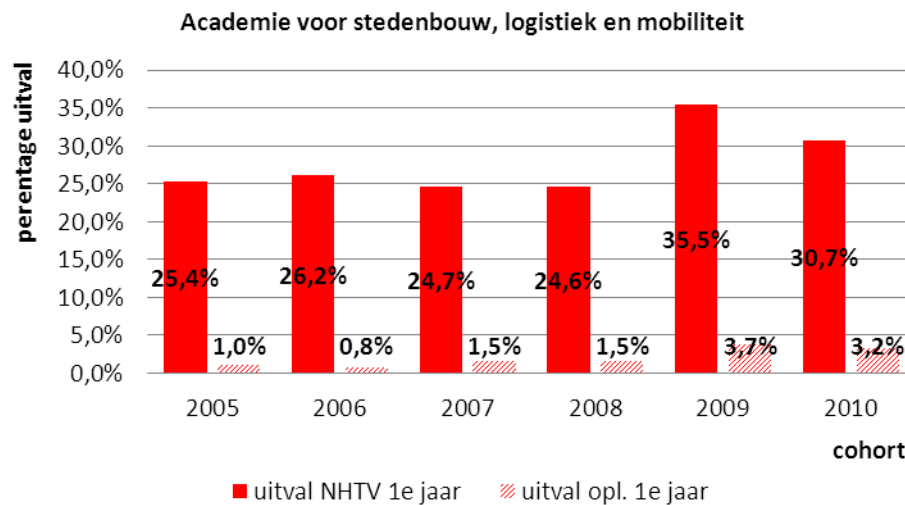
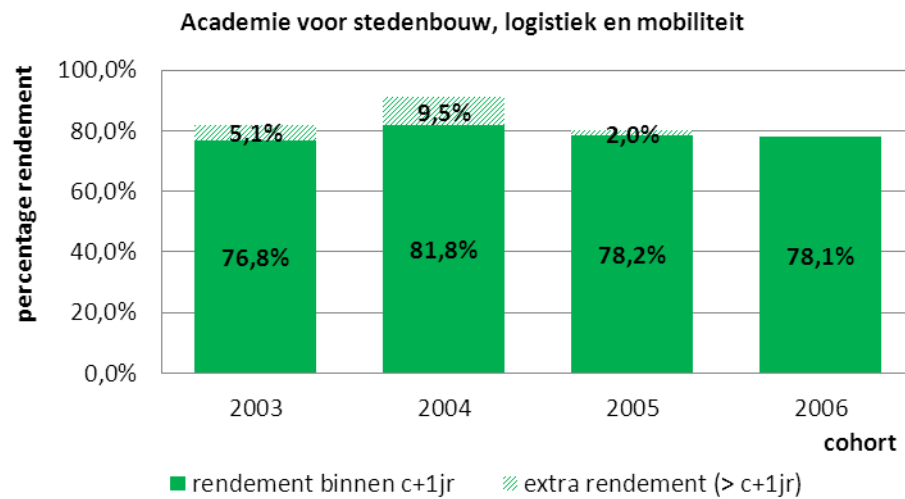
Academy of Hotel Management and Facility Management

HFM \ COHORT	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	860	912	867	899	907	975
buitenlandse studenten	50 5,8%	64 7,0%	68 7,8%	70 7,8%	73 8,0%	85 8,7%
verleende bachelor graden	146	183	196	179	148	
aantal 1e inschr. prop	250	272	227	271	246	284
uitval NHTV 1e jaar	58 23,2%	70 25,7%	48 21,1%	71 26,2%	55 22,4%	
uitval opl. 1e jaar	9 3,6%	6 2,2%	9 4,0%	8 3,0%	5 2,0%	
rendement binnen c+1 jr *	149 77,6%	66 32,7%	4 2,2%			
rendement totaal	149 77,6%	66 32,7%	4 2,2%			



Academie voor stedenbouw, logistiek en mobiliteit

COHORT SLM	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	781	802	780	849	893	909
buitenlandse studenten	3 0,4%	6 0,7%	9 1,2%	15 1,8%	33 3,7%	49 5,4%
verleende bachelor graden	163	130	157	143	169	
aantal 1e inschr. prop	260	263	199	296	309	306
uitval NHTV 1e jaar	68 26,2%	65 24,7%	49 24,6%	105 35,5%	95 30,7%	
uitval opl. 1e jaar	2 0,8%	4 1,5%	3 1,5%	11 3,7%	10 3,2%	
rendement binnen c+1 jr *	150 78,1%	120 60,6%	20 13,3%			
rendement totaal	150 78,1%	120 60,6%	20 13,3%			



Bijlage 8 Management informatie uitval en rendement studenten overige opleidingen

Associate Degree Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie (voltijd)

COHORT AD-FBTR	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	70	140	163	224	154	107
buitenlandse studenten	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,3%	0 0,0%
verleende AD graden	9	30	31	48	34	
aantal 1e inschr. prop	62	75	77	102	57	49
uitval NHTV 1e jaar	14 22,6%	18 24,0%	20 26,0%	41 40,2%	26 45,6%	
uitval opl. 1e jaar	5	14	8	4	10	
rendement binnen 5 jr	33 68,8%					
rendement totaal	33 68,8%	27 47,4%	21 36,8%	11 18,0%		

Deeltijd opleidingen: Vrijtijdsmanagement en Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs

COHORT Deeltijd	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	153	151	146	104	82	55
buitenlandse studenten	0 0,0%	1 0,7%	1 0,7%	2 1,9%	0 0,0%	2 3,6%
verleende bachelor graden	13	4	4	5	5	
aantal 1e inschr. prop	37	40	38	0	0	0
uitval NHTV 1e jaar	14 9,2%	18 11,9%	13 8,9%			
uitval opl. 1e jaar	14 9,2%	19 12,6%	13 8,9%			
rendement binnen 5 jr	10 7,2%					
rendement totaal	10 7,2%	4 3,0%	1 0,8%			

Duale opleidingen: Vrijtijdsmanagement , Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie

COHORT Duaal totaal	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	69	67	102	97	96	65
buitenlandse studenten	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,5%
verleende bachelor graden	16	6	11	13	26	0
verleende AD graden	0	0	0	0	8	0
aantal 1e inschr. prop	15	19	33	35	4	13
uitval NHTV 1e jaar	3 4,3%	3 4,5%	6 5,9%	3	0	
uitval opl. 1e jaar						
rendement binnen 5 jr	6 46,7%					
rendement totaal	6 46,7%	10 15,6%				

WO-bacheloropleidingen

COHORT BTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten					27	68
buitenlandse studenten					7	0,0%
verleende bachelor graden					25,9%	
aantal inschr. 1e jr					25	46
uitval NHTV 1e jaar					7	
uitval opl. 1e jaar					0	
rendement binnen 4 jr						
rendement totaal						

2e inschrijvingen, 1e inschrijving loopt bij WUR voor cohort 2010 en 2011

COHORT ILS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten				20	26	44
buitenlandse studenten				2	3	0
verleende bachelor graden				10,0%	11,5%	0,0%
aantal 1e inschr. 1e jr				18	15	20
uitval NHTV 1e jaar				8	1	
uitval opl. 1e jaar				44,4%	7,1%	
rendement binnen 4 jr				1	1	
rendement totaal				5,6%	7,1%	

ILS is ook opgenomen in het overzicht van Academy for Leisure en in NHTV totaal

Masteropleidingen

COHORT Masters*	2006	2007	2008	2009	2010	2011
studenten	29	55	36	45	77	74
buitenlandse studenten	6 20,7%	18 32,7%	19 52,8%	19 42,2%	43 55,8%	36 48,6%
verleende master graden	0	16	18	31	41	

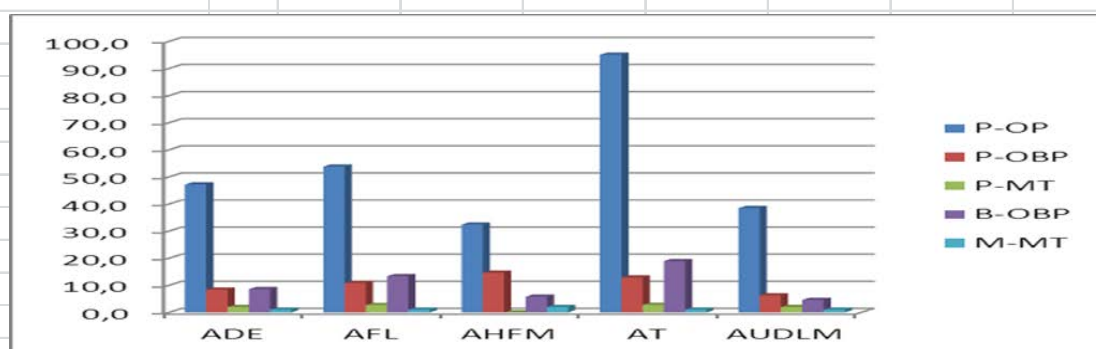
* hbo-masteropleiding Imagineering
 hbo-masteropleiding in Media Innovation
 hbo-masteropleiding Tourism Destination Management
 wo-masteropleiding European Tourism Management

Bijlage 9 tabellen en grafieken personele kengetallen

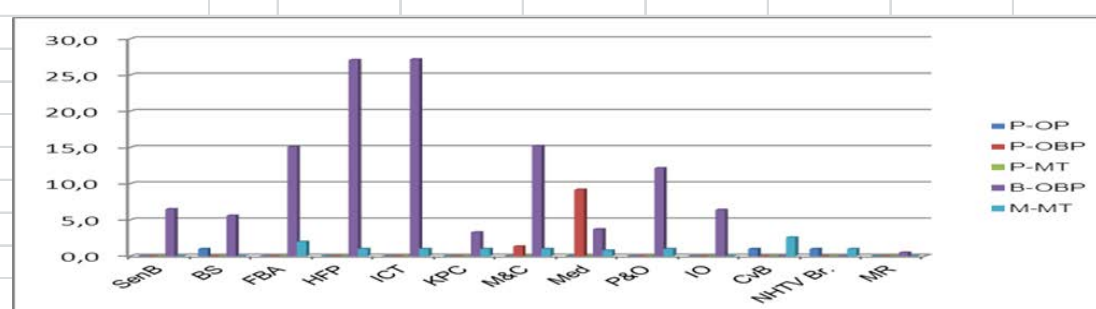
Tabel 1	Aantal fte's per academie/dienst									
	OMVANG IN FTE'S									
	omvang totaal									
	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT	Totaal		vast	tijdelijk	tijdelijke uitbreiding
ADE	47,2	8,4	2,0	8,6	1,0	67,2		41,3	25,0	0,9
AFL	53,8	10,9	2,7	13,4	1,0	81,8		68,5	12,7	0,6
AHFM	32,4	14,6		5,8	2,0	54,8		45,2	8,8	0,9
AT	95,1	12,9	2,8	19,0	1,0	130,7		113,6	12,6	4,4
AUDLM	38,5	6,3	2,0	4,6	1,0	52,4		40,5	9,2	2,8
BSB				6,5		6,5		5,5	1,0	
BS	1,0			5,6		6,6		5,8	0,8	
FBA				15,1	2,0	17,1		11,8	5,2	0,1
HFP				27,1	1,0	28,1		23,5	3,7	0,9
ICT				27,2	1,0	28,2		22,6	5,4	0,1
KPC				3,3	1,0	4,3		4,3		
M&C		1,4		15,2	1,0	17,6		14,1	3,5	
Med		9,2		3,7	0,8	13,7		12,1	1,5	0,1
P&O				12,2	1,0	13,2		12,1	0,9	0,3
IO				6,4		6,4		4,0	2,3	0,2
CvB	1,0				2,6	3,6		2,0	1,4	0,2
NHTV Breed	1,0				1,0	2,0		2,0		
MR				0,5		0,5		0,5		
Overig										
NHTV	269,9	63,6	9,5	174,1	17,4	534,6		429,2	93,9	11,5

Tabel 2	Aantal medewerkers per academie/dienst				
	AANTAL MEDEWERKERS				
	Aantal	Aantal vast		Aantal tijdelijk	
	Totaal	aantal	perc.	aantal	perc.
ADE	81	51	63,0%	30	37,0%
AFL	101	84	83,2%	17	16,8%
AHFM	70	56	80,0%	14	20,0%
AT	167	145	86,8%	22	13,2%
AUDLM	77	59	76,6%	18	23,4%
BSB	7	6	85,7%	1	14,3%
BS	8	7	87,5%	1	12,5%
FBA	19	13	68,4%	6	31,6%
HFP	34	29	85,3%	5	14,7%
ICT	32	25	78,1%	7	21,9%
KPC	5	5	100,0%		
M&C	24	18	75,0%	6	25,0%
Med	17	15	88,2%	2	11,8%
P&O	15	14	93,3%	1	6,7%
IO	8	5	62,5%	3	37,5%
CvB	4	2	50,0%	2	50,0%
NHTV Breed	2	2	100,0%		
MR	1	1	100,0%		
Overig					
NHTV	672	537	79,9%	135	20,1%

Grafiek 1 **Omvang in fte's per academie**



Grafiek 2 **Omvang in fte's per dienst**



Tabel 3 **Opleidingsniveau**

	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT	Totaal
Geen				2		2
VO	1	1		23		25
MBO	1	14		57		72
HBO-B	80	57	1	75	3	216
HBO-M	4			6		10
WO-B	2	1		2		5
WO-M	182	18	7	23	9	239
Promovendus	29	1	1	1	2	34
PhD	29	1	1		1	32
Niet bekend ¹		2		32	3	37
Totaal	328	95	10	221	18	672

¹ Omdat nog niet van alle afdelingen (met name de diensten) de inventarisatie heeft plaatsgevonden is voor een aantal medewerkers het opleidingsniveau nog niet vastgelegd.

Aantal medewerkers bezig met een masteropleiding	24	7,3%
--	----	------

	P-OP	P-OBP	P-MT	B-OBP	M-MT	Totaal
Percentage Master ²	74,4%	21,1%	90,0%	13,6%	66,7%	46,9%
Percentage promovendi	8,8%	1,1%	10,0%	0,5%	11,1%	5,1%
Percentage PhD	8,8%	1,1%	10,0%		5,6%	4,8%

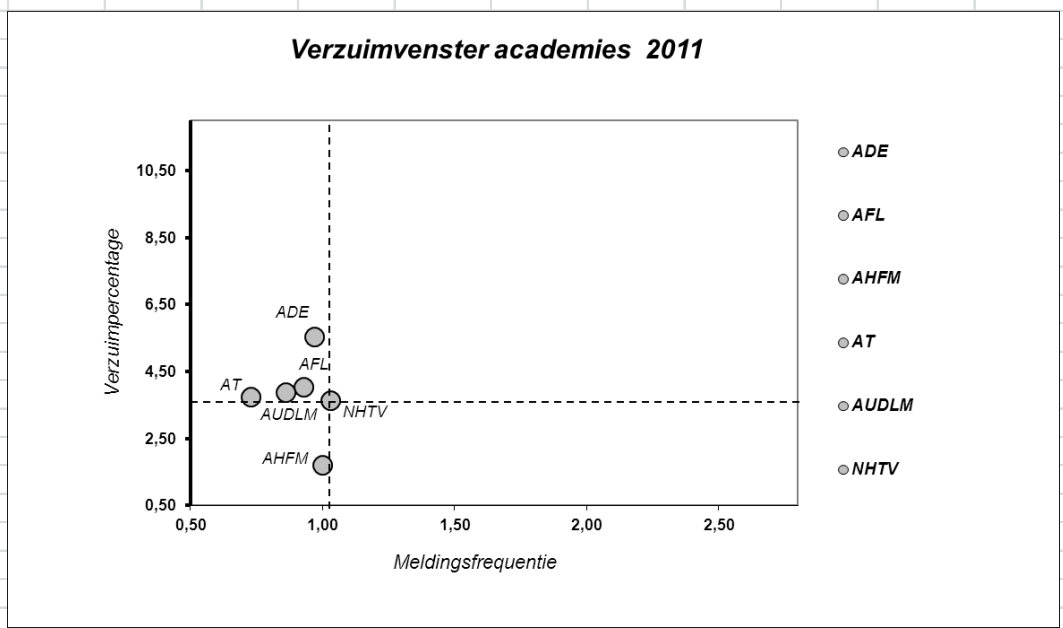
² Het betreft de medewerkers die minimaal een masteropleiding hebben.

Tabel 4		Ratio's									
		ADE		AFL		AHFM		AT		AUDLM	
		Aantal	Ratio	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio
Aantal studenten ¹ ³		1306		1778		975		2471		913	
Student-medewerker ratio			19,43		21,75		17,78		18,91		17,43
Student-docent ratio			27,67		33,04		30,09		25,99		23,73
Student-medewerker ratio primaire proces ²			22,67		26,40		20,73		22,32		19,52
¹ Peildatum 01-10-2011											
² P-OP, P-OBP en P-MT											
³ Inclusief masterstudenten en studenten WO bachelor											

Tabel 5		Verzuimcijfers per academie/dienst							
		Verzuim- percentage		Verzuimfrequentie		Verzuimduur			
		2011	2010	2011	2010	2011	2010		
ADE		5,52	3,13	0,97	0,88	19,85	22,58		
AFL		4,02	3,57	0,93	0,83	24,03	21,47		
AHFM		1,70	2,07	1,00	0,91	4,10	12,07		
AT		3,73	3,37	0,73	0,76	21,92	23,44		
AUDLM		3,87	1,31	0,86	0,60	9,88	9,78		
BS		1,44	0,69	1,38	0,64	4,45	5,40		
BSB		1,71	2,62	1,96	1,08	3,31	20,07		
FBA		4,66	3,24	1,50	0,95	12,88	74,00		
HFP		3,88	8,74	1,60	1,30	16,90	46,52		
ICT		2,47	4,39	1,97	1,74	5,89	12,49		
KPC		2,65	6,98	0,88	1,15	10,17	44,09		
M&C		6,61	9,76	1,26	1,32	12,07	14,63		
Med.		2,28	3,13	1,78	2,21	4,55	6,36		
PenO		2,10	4,07	1,71	1,77	13,30	8,23		
IO		0,23	6,15	0,40	0,59	2,00	35,25		
NHTV Breed			19,76						
MR		1,24	0,61						
Totaal NHTV		3,62	3,61	1,03	0,93	14,80	21,86		

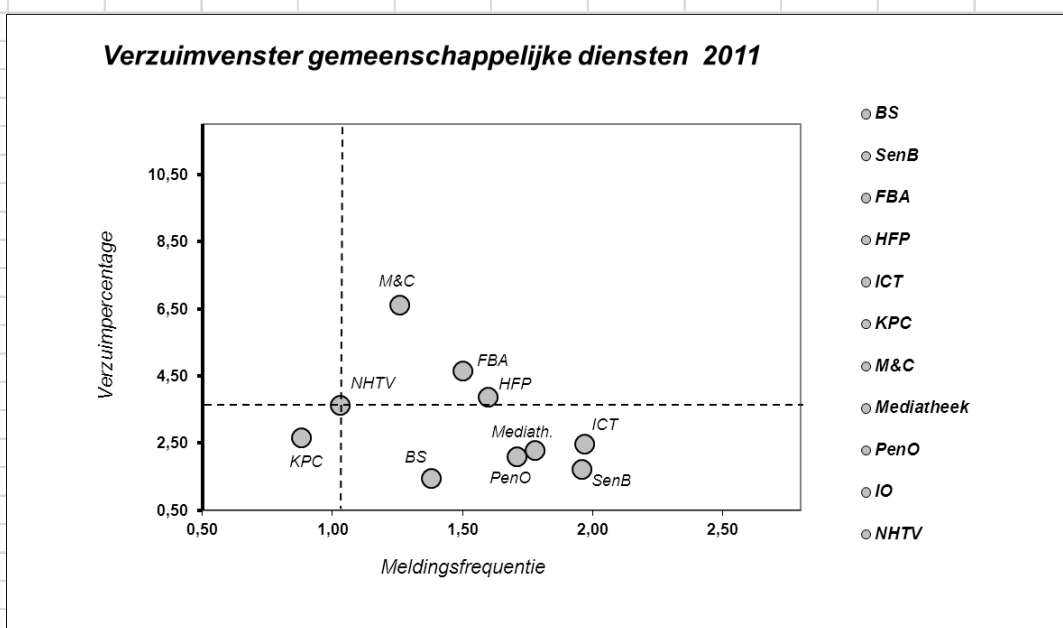
Grafiek 1

Verzuimvenster academies



Grafiek 2

Verzuimvenster diensten



Bijlage 10 functiegebouw NHTV

HBO schaal	Management proces	Primair proces			Bedrijfsvoeringproces
	Management M-MT	Onderwijs management P-MT	Onderwijs Personeel P-OP	Ondersteunend Personeel P-OBP	Ondersteunend personeel B-OBP
18					
17					
16			Hoogleraar		
15			Lector		
14	Academiedirecteur		Lector		
13		Docent/MT lid	Docent		
12	Hoofd Stafdienst	Docent/MT lid	Docent		Beleidsmedewerker Controller Projectleider Secretaris College van Bestuur
11			Docent Onderzoeker	Beleidsmedewerker onderwijs	Beleidsmedewerker Controller Projectleider
10	Hoofd Stafdienst		Docent trainee Onderzoeker	Beleidsmedewerker onderwijs Decaan	Beleidsmedewerker Hoofd bedrijfsvoering Projectleider
9				Coördinator praktijkopdrachten Instructeur Studiebegeleider	Beleidsmedewerker Coördinerend medewerker Directie assistent Hoofd bedrijfsvoering Medewerker bedrijfsvoering Personeelsconsulent Projectleider Secretaris MR Medewerker marketing en communicatie Medewerker ICT Stafmedewerker huisvesting Vertaler
8				Informatiespecialist Instructeur	Coördinerend medewerker Directie assistent Medewerker bedrijfsvoering Medewerker marketing en communicatie Medewerker ICT
7				Informatiemedewerker Medewerker praktijkopdrachten Onderwijsassistent	Coördinerend medewerker Medewerker bedrijfsvoering Secretaresse Webmaster Werkplekbeheerder
6					Administratief medewerker Helpdeskmedewerker Medewerker bedrijfsvoering Secretaresse Student-assistent Voorlichter
5					Administratief medewerker Helpdeskmedewerker Secretaresse
4					Administratief medewerker Conciërge Technisch medewerker
3					Telefonist/receptionist
2					Huishoudelijk medewerker
1					Algemeen medewerker

Bijlage 11 Rooster van aftreden Raad van Toezicht per 31 december

	functie RvT	datum benoeming	datum aftreden	verlenging mogelijk
De heer F. van Steenis (Frans) 61 jaar Invalshoek toerisme, ondernemerschap, CEO	voorzitter RvT lid vanaf 1-3-2008	01-07-2008	01-07-2012	1 x 4 jaar
	voorzitter Remuneratiecommissie	01-07-2008	01-07-2012	1 x 4 jaar
mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman (Anke) 67 jaar Invalshoek politiek	vice-voorzitter RvT vanaf 26-05-2011	12-12-2002	12-12-2014	niet
	lid Remuneratiecommissie	12-10-2011	12-12-2014	niet
mevrouw drs A.C.M. Witteman (Tonnie) 64 jaar Invalshoek logistiek en HRM	vice-voorzitter RvT tot 1-6-2011	10-06-1999	10-06-2011	niet
	lid Remuneratiecommissie	01-07-2005	10-06-2011	niet
de heer F.J. van Driem (Hans) 64 jaar Invalshoek toerisme, recreatie, vrijetijd	lid RvT	01-01-2004	01-01-2012	niet
de heer dr. ir. I.W. Koster (Iman) 53 jaar Invalshoek verkeer	lid RvT	07-03-2002	07-03-2014	niet
	lid Auditcommissie	03-03-2005	07-03-2014	niet
de heer J.W. Vugts (Hans) 54 jaar Invalshoek hotelwereld	lid RvT	21-06-2001	21-06-2013	niet
de heer prof. dr. P.R.J. Simons (Robert-Jan) 62 jaar Invalshoek onderwijs en wetenschap	lid	01-08-2008	01-08-2012	1 x 4 jaar
de heer C.J. Vrolijk RA MGA (Kees) 55 jaar Invalshoek financieel	lid	01-05-2011	01-05-2015	1 x 4 jaar
	voorzitter Auditcommissie	01-05-2011	01-05-2015	1 x 4 jaar
De heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (Lucas) 52 jaar Invalshoek HRM	lid	01-07-2011	01-07-2015	1 x 4 jaar

Bijlage 12 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht NHTV per 31 december

de heer F. van Steenis

functie:

- Nederlandse Staatsloterij, *algemeen directeur*

nevenfuncties:

- NHTV, *voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie*
- Stichting Promotie Den Haag, *bestuurslid*
- Stichting Koning Willem I prijs, *bestuurslid*
- Jury Reis- en Luchtvaartmanager van het Jaar, *voorzitter*
- Hogiaf; Turks Nederlandse Werkgevers & Ondernemers Organisatie, *lid Raad van Toezicht*
- Rotary club 's-Gravenhage - Kijkduin, *lid en medeoprichter*
- Literaire Sociëteit De Witte, *actief lid*
- Internationaal Perscentrum Nieuwspoor, *actief lid*
- Cricket en Voetbalvereniging Quick, *actief lid*

mevrouw mr. A.M. van Blerck-Woerdman

Nevenfuncties:

- NHTV, *vice-voorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie en lid Commissie huisvesting*
- RVZ Raad voor de Volksgezondheid, *lid Adviesraad*
- Jeugdzorgburo Noord-Brabant, *voorzitter Raad van Toezicht*
- Beroepscommissie huisartsenposten Midden-Brabant, *voorzitter*
- Zorgpoort-Nieuwspoor, *lid*

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

functie:

- Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO), *directeur*
- Universiteit Utrecht, IVLOS, *Hoogleraar didactiek in digitale context*

nevenfuncties:

- NHTV, *lid Raad van Toezicht*
- Kamer jeugdeducatie van de programmaraad van Educom van de NTR, *voorzitter*

de heer F.J. van Driem

functie:

- IDS (International Destination Strategies), *managing partner*

nevenfuncties:

- NHTV, *lid Raad van Toezicht*
- NOC/NSF, *lid Raad van Advies OS 28*
- Puy du Fou International, France, *lid Raad van Advies*

de heer dr. ir. I. W. Koster

functie:

- Stichting CROW, *directeur-bestuurder*

nevenfuncties:

- NHTV, *lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie*
- Stichting Fonds Collectief Onderzoek GWW, *beheerder*
- NEVI publiek, *bestuurslid*
- Ahoy Rotterdam, *lid Raad van Advies t.b.v. Infratech en Infracampus*
- CROW-XL (congres), *voorzitter congrescommissie*
- Groot Edes Dictee, *lid organisatiecomité*

de heer C.J. Vrolijk RA MGA (vanaf 1 mei 2011)

functie:

- Deloitte, *partner accountantspraktijk*

nevenfuncties:

- NHTV, *lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie, voorzitter Commissie huisvesting*
- Ondernemersklankbord, *bestuurslid*
- Woonzorg Centra Haaglanden, *vice-voorzitter Raad van Toezicht*
- Nelisse, *voorzitter bestuur*
- NRV Holiday, *lid Raad van Commissarissen*

de heer drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (vanaf 1 juli 2011)

functie:

- KLM, *Vice President Human Resources Commercial*

nevenfunctie:

- NHTV, *lid Raad van Toezicht,*
- NVP, Dutch Association of Personnel Management, *member of the General Board*
- Annual NVP Future Award, *chairman*
- Annual NVP Bachelor Award, *chairman*
- Foundation of Management Studies, *member Program Committee*
- Advisory Council for HRM Higher Education in the Netherlands, *member*

de heer J.W. Vugts (tot 1 juni 2011)

functie:

- Stichting Casa Academica, *directeur*

nevenfuncties:

- NHTV, *lid Raad van Toezicht*
- NHTV Hotelschool, *lid Werkveldcommissie*
- ATCB (Amsterdam Tourist Convention Bureau), *lid bestuur*
- Promotievereniging 3- en 4-sterrenhotels, *lid bestuur*
- Taskforce City Wide congresses, *lid bestuur*
- Koninklijke Horeca Amsterdam, *lid bestuur*

mevrouw drs. A.C.M. Witteman (tot 1 juni 2011)

nevenfuncties:

- NHTV, *vice-voorzitter Raad van Toezicht, lid remuneratiecommissie*
- Stichting Cultureel Centrum Hoogmade, *vice-voorzitter*
- Patiëntenvereniging VMDB, *bestuurslid*

Bijlage 13 Nevenfuncties leden College van Bestuur NHTV per 31 december

de heer J.G. (Hans) Uijterwijk MEd BEd

functie:

- NHTV, *voorzitter College van Bestuur*

nevenfuncties:

- Stichting Huisvesting NHTV, *voorzitter bestuur*
- Starterslift/valorisatieplan Midden- en West-Brabant, *bestuurslid, penningmeester*
- Programmacommissie Pieken in de Delta; 'gebiedsgerichte economische perspectieven' van het Ministerie van Economische Zaken, *lid programmacommissie*
- Stuurgroep Zuidwest, onderdeel van Operationeel Programma (OP) Zuid-Nederland (provincies Limburg, Noord-Brabant, Zeeland), *lid stuurgroep*
- HBO-raad: Bestuurlijke werkgroep bekostiging, *lid werkgroep*
- HBO-raad: Evaluatiecommissie governance: *lid werkgroep*
- College voor Examens, *plaatsvervangend bestuurslid (bezoldigd)*
- Thema¹, *columnist*

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

functie:

- NHTV, *lid College van Bestuur*

nevenfuncties:

- Stichting Elisabeth verzorgingstehuizen Breda, *lid Raad van Toezicht*
- Basisschool Laurentius, *bestuurslid (tot 1-7-2011)*
- VVV– Breda, *bestuurslid*
- Stuurgroep Zuidwest, onderdeel van Operationeel Programma (OP) Zuid-Nederland (provincies Limburg, Noord-Brabant, Zeeland), *plaatsvervangend lid stuurgroep*
- Platform 'Betrokken ondernemers, samen voor Breda'

¹ tijdschrift voor het hoger onderwijs, o.a. gericht op strategisch beleid

Bijlage 14 Overzicht PhD holders

Acad./Staff	Title	Name	Position	Title thesis	University	Year	Promotors
Staff	Prof.Dr.	Bouwer, Johan	Research director	Hermeneutics and Homiletics : a Fundamental-Theological Study of the Relation Between Proclamation and Existence in the Theology of Heinrich Ott, and the Implications Thereof to Homiletics	Free University Amsterdam, the Netherlands	1992	J. Veenhof
ADE	Dr.	Bouwknegt, Hans	Associate professor Digital Media Concepts	Beyond the Simulacrum, a Methodological Approach of the Development of Digital Mediaconcepts	University of Bayreuth, Germany	2009	Prof. Dr. J.E. Müller (Universität Bayreuth, Germany), Prof. Dr. J. Bolter (Georgia Institute of Technologies, Atlanta)
AFL	Dr.	Brito, Marisa de	Lecturer, Academic Program Coordinator (International Leisure Studies)	Managing Reverse Logistics or Reversing Logistics Management?	Erasmus University Rotterdam, the Netherlands	2004	Prof.dr.ir. R. Dekker, Prof.dr. M. B. M. de Koster
ADE	Dr.	Calvi, Licia	Lecturer, Member of c.o.k. Digital Media Concepts	A Proficiency-Adapted Framework for Browsing in Web-based Educational Systems. Methodological Implications for Language Learning on the WWW.	University of Antwerp, Belgium	1998	
AFL	Dr.	Camargo-Borges, Celiane	Lecturer Imagineering Academy, Member of c.o.k. Imagineering	Social Constructionism in the Context of a Family Health Program: Articulating Knowledges and Practices	University of Sao Paulo, Brasil	2007	Advisor: Silvana Martins Mishima, Co-advisor: Sheila McNamee
AvT	Dr.	Dinnie, Keith	Senior Lecturer International Marketing	Conceptualising nation branding	Glasgow Caledonian University	2004	Gillian Hogg, Michael J. Baker, Deirdre Shaw
ADE	Dr.	Elst, John van den	lecturer business models IMEM	Informatica	University of Nice	1996	
AvT	Dr.	Ennen, Elke	Associate Professor Visitor Studies	Heritage in Fragments : the Meaning of Pasts for City Centre Residents	University of Groningen, the Netherlands	1999	
AFL	Dr.	Ferla, Johan	Lecturer	The Effect of Student Cognitions about Learning on Self-Regulated Learning: A Study with Freshmen in Higher Education.	Universiteit Gent, Belgium	2008	Promotor: Prof. Dr. M. Valcke, Co-promotor: Prof. Dr. G. Schuyten
AFL	Dr.	Graaf, Shenga van der	Lecturer Master in Imagineering, Member of c.o.k. Imagineering	Designing for Mod Development: User Creativity as Product Development Strategy on the Firm-Hosted 3D Software Platform.	The London School of Economics and Political Science, United Kingdom	2009	Prof. Dr. Robin Mansell (The London School of Economics), Prof. Dr. Andy Pratt (King's College), Dr. Lars Bo Jeppesen (Copenhagen Business School)
ADE	Dr.	Haggis, Mata	lecturer IGAD	Hidden Cyberspace: narrative and identity in the work of William Gibson	University of Winchester, United Kingdom	2006	Prof. C. Mulvey, Dr. F. Mason.
AFL	Ir. Dr.	Hutten, Theo	Lecturer, Programme Manager	Methanogenesis. Studies of the Process and Micro-Organisms Involved in Methane Formation.	Katholieke Universiteit Nijmegen, the Netherlands	1982	Prof. Dr. G.D. Vogels, Co-promotor: Dr. C. van der Drift, Prof. Dr. Wolfe (University of Illinois, USA)
AvT	Dr.	Isaac, Rami	Lecturer Planning and Development, Course Leader Master European Tourism Management, Member of c.o.k. Cross-Cultural Understanding	Understanding the Behaviour of Cultural Tourists, towards a Classification of Dutch Cultural Tourists	University of Groningen, the Netherlands	2008	Prof. Dr. Gregory Ashworth
ADE	Dr.	Jansen, Dirk	lecturer/researcher IMEM	Producing past and plural inflections	Radboud University Nijmegen, the Netherlands	1999	Prof Dr WJM Levelt (RU Nijmegen; MPI), Dr Ardi Roelofs (MPI)
ADE	Dr.	Khan, Javed-Vassilis	Senior lecturer IMEM	Mediated awareness for intra-family communication	Eindhoven University of Technology, the Netherlands	2009	Promotor: prof.dr.ir. Berry Eggen Co-promotor: prof.dr. Panos Markopoulos
AH/FM	Dr.	Kokkinou, Alinda	Lecturer	Using simulation to estimate the impact of self-service technology implementation on customer waiting times and system operating costs	Pennsylvania State University, USA	2010	Dr. David A Cranage, Dr. Hubert Van Hoof, Dr. A. Ravindran, Dr. Michael J. Tew s (all from The Pennsylvania State University, USA)

Vervolg overzicht PhD holders

Acad./Staff	Title	Name	Position	Title thesis	University	Year	Promotors
ASLM	Dr.	Landré, Martin	Lecturer, Researcher, Member of c.o.k. Sustainable Transport and Tourism	Ruimtelijke Analise in die Stedelike Beplanningsproses: Geografie in Diens van die Suid-Afrikaanse Praktyk	University of South Africa, South Africa	1987	Prof. Dr. Francois Hanekom
AFL	Dr.	Leeuwen, Marco van	lecturer/researcher philosophy of leisure	Thinking Outside the Box; a Theory of Embodied and Embedded Concepts	Radboud University Nijmegen, the Netherlands	2009	Prof. Dr. M.V.P. Slors
AFL	Dr.	Liempt, Adriaan van	Lecturer, Researcher	Developing Institutions: Collective Agreements in the Dutch IT Industry	University of Amsterdam, the Netherlands	2006	P.F. van der Heijden, A.C.J.M. Wiltshagen
AvT	Drs.	Maanen, Eugénio van	Course Coordinator Tour Manager, Member of c.o.k. Visitor Studies	The Sociophychological Meaning of Colonial Heritage in a Multi-Ethnic Society: the Case of Paramaribo	University of Groningen, the Netherlands	2011	
AH/FM	Dr. Ir.	Melissen, Frans	Senior lecturer	Designing Collection Rate Enhancing Measures for 'Small' Consumer Electronics	University of Technology Eindhoven, the Netherlands	2003	A.C. Brombacher, G.H.J. Keijzers
AvT	Dr.	Mitas, Ondrej	Lecturer	Positive Emotions in Mature Adults' Leisure Travel Experiences	The Pennsylvania State University, U.S.A.	2010	Dr. C.Yarnal, Dr. H. Zinn, Dr. G. Chick, Dr. R. Adams
AFL	Dr.	Peperkamp, Esther	Lecturer	Being a Christian - "Being the Same Everyw here": Teenagers on Religion, Self, and Society in Post-Socialist Poland	University of Amsterdam, the Netherlands	2006	Dr. P.T. van Rooden, Prof. P.T. van der Veer
AvT	Dr.	Piket, Pieter	Lecturer, Researcher, Member of c.o.k. Sustainable Transport and Tourism	Common Commercial Policy of the European Community with Regard to the Central and Eastern European Countries	Tilburg University, the Netherlands	1992	
AvT	Dr.	Platenkamp, Vincent	Associate Professor Cross-Cultural Understanding	Contexts in Tourism and Leisure Studies. A Cross-Cultural Contribution to the Production of Knowledge	Wageningen University, the Netherlands	2007	Prof. Dr. J. Lengkeek, Prof. Dr. H.P. Kunneman
AFL	Dr. Ir.	Poel, Hugo van der	Associate Professor Leisure and Sports Management	De Modularisering van het Dagelijkse Leven: Vrijetijd in Structuratiethooretisch Perspectief	Tilburg University, the Netherlands	1993	
ASLM	Dr.	Post, Ben	Lecturer	High Resolution Studies of the Odd-Parity 6snp and 6snf Rydberg Series of Neutral Barium	Free University, Amsterdam, the Netherlands	1985	Prof. Dr. J. Blok, Prof. Dr. W. Hogervorst
ASLM	Drs. Ing.	Proper, Jan Willem	Associate Professor Transport and Logistics	Resilience in Transport Organizations	University of Stellenbosch, South Africa	2011	
AH/FM	Dr.	Roevens, Joseph	Lecturer	Systemic Constellations: Work in Organizations	Tilburg University, the Netherlands	2008	Prof. Dr. J.B. Rijsman, Dr. P.T. van den Berg
AH/FM	Dr.	Stierand, Marc	Senior lecturer	Phenomenological Model of Culinary Innovation: A Systemic View	University of Strathclyde Glasgow, United Kingdom	2010	Supervisors: Dr. V.Dörfler (University of Strathclyde, Glasgow, U.K.), Dr. J. MacBryde (University of Strathclyde, Glasgow, U.K.) Examiners: Prof. Dr. F. Ackermann (University of Strathclyde, Glasgow, U.K.), Prof. Dr. E. Sadler-Smith (University of Surrey, Guildford, UK)
AFL	Dr.	Vermetten, Yvonne	Senior Policy Advisor	Consistency and Variability of Student Learning in Higher Education	Tilburg University, the Netherlands	1999	Prof. Dr. J.G.L.C. Lodewijks, Prof. Dr. J.D.H.M. Vermunt
AH/FM	Dr.	Weijsschede, Jelder	Lecturer	On the Variation of a Functional Trait: Mechanisms and Consequences of Petiole Length Variation in Trifolium Repens	Radboud University Nijmegen, the Netherlands	2008	Prof. Dr. J.C.J.M. de Kroon, co-promotor: Dr. H. Huber
AvT	Prof. Dr.	Wheeller, Brian	Associate Professor Tourism Destination Management	Critiquing Eco/Ego/Sustainable Tourism: Broadening Horizons	University of Wales, Cardiff, United Kingdom	2007	Prof. Eleri Jones
AH/FM	Dr.	Wood, Roy	Associate Professor International Hospitality Management	Some Conceptual Issues in the Study of Hospitality Industry Employment	University of Strathclyde Glasgow, United Kingdom	1995	Prof. C. L. Jenkins

Bijlage 15 Overzicht promovendi

Acad./Staff	Title	Name	Position	Subject PhD	University	Expected	Promotors
ADE	MA.	Bikker, Jacco	Associate Professor Entertainment technology	Towards Real-Time Path Tracing in Games	University of Technology Delft, the Netherlands	2012	Prof. Dr. Erik Jansen from the TU in Delft.
BO&O	Drs.	Aalto, Seija	Policy officer subsidies	The role of higher education in the SME innovation networks	Twente University (CHEPS), the Netherlands	2014	Prof. Jürgen Endres
AvT	Drs.	Barten, Christa	Lecturer Statistics	Social Inequality and Holiday Behaviour	Free University Amsterdam, the Netherlands	2014	Prof. Dr. H. B.G. Ganzeboom
ASLM	Ir.	Beusekom, Pauline van	Lecturer Logistics, Member of c.o.k. Logistics and Sustainability	Incidents within Logistic Networks that have 'Corporate Social Responsibility' on their Agenda.	Tilburg University, the Netherlands	2015	
AFL	Drs.	Bevolo, Marco	Lecturer	The Future of Design as a Tool for Urban Positioning	Tilburg University, the Netherlands	2015	Promotor: Prof. Dr. Ing. Hans Mommaas, Co-Promotor: Dr. H. van der Poel
ASLM	Drs. Ing.	Coevering, Paul van de	Lecturer	Relationship between the Built Environment and Travel Behaviour	Technische Universiteit Delft	2015	Prof. Dr. G.P. van Wee
AvT	MSc.	Cornelisse, Miranda	Lecturer FBTR	Case Study in Finnish Sápmi: A polyphonic dialogue of how local stakeholders in Ylläs perceive sustainable tourism development in their communities.	University of Groningen, the Netherlands	End of 2014 / Beginning of 2015	Prof. Dr. Louwrens Hacquebord (Arctic Center Groningen, RUG).
ADE	MA.	Davies, Oliver	Lecturer IGAD	Creating an Activity and Player-Type Taxonomy to Model Players' Experience and Preference within two Dimensional and three Dimensional Computer and Video Games	Teesside University, United Kingdom	2014	Professor Paul van Schaik and my second is Professor Philip Barker
AvT	Drs., M.M.	Dijkmans, Corne	Lecturer E-marketing, social media, Program Manager E-learning	Social media in the leisure and travel industry	VU University Amsterdam, the Netherlands	2015	Prof. dr. Peter Kerkhof (VU University Amsterdam, University of Amsterdam)
ADE	MA.	Gualeni, Stefano	Lecturer IGAD and MMI	Experimental Ontologies, or How to Philosophize with a Portal-gun.	Erasmus University Rotterdam, the Netherlands	2012	Prof. Jos De Mul
AH/FM	BSc.	Heeroma, Daphne	Interim Dean Facility Management	Local Realization of International Facility Management	Wageningen University, the Netherlands	2015	Prof.dr. O. Omta
AH/FM	MSc.	Hermans, Olaf	Senior Lecturer	The Nature of Meaningful Guest Dialogues and their Impact on Guest Relationship Quality (Customer Relationship Management)	Penn State University, U.S.A.	jul-05	Prof. Anna Mattila
AFL	Drs.	Heus, Nicole de	Lecturer Intercultural Communication, Coordinator International Leisure Management	What does the process intercultural dialogue, as collaborative and transformative learning in which tacit knowledge is generated from the surface, exactly entail and how this can be developed in the educational concept of the International Classroom. (Professional PHD)	Roehampton University	2015	Sulochini Pather en Jaqueline van Fwet
AFL	Drs.	Hover, Moniek	Associate Professor Storytelling and Experience	Exploration of Storytelling as an Instrument to create Meaningful (Leisure) Experiences. Case Study of the Efteling as a Narrator of Fairy Tales.	Tilburg University, the Netherlands	2012	Prof. Dr. Ir. J.T. Mommaas, Prof. Dr. A. de Ruijter
AvT	Drs.	Jager, Koert de	Associate Professor Tourism Experiences and Co-creation	Co-creation as a Strategic Element of Tourism Destination Competitiveness	Tilburg University, Netherlands and Pretoria University, South Africa		Prof. Fred van Raay (Tilburg) , co-promotor Prof. Ernie Heath (Pretoria)
AH/FM	BSc.	Josephi, Stan	Lecturer	Current State of Affairs of Revenue Management in the Dutch Hotel Industry, Focusing on Independent Hotels.	Maastricht School of Management, the Netherlands	2014	Prof. Aad van Mourik (Maastricht School of Management, Netherlands)
AvT	MSc.	Klijs, Jeroen, MSc.	Lecturer, researcher	Modelling the Economic Impact of Tourism	Wageningen University, the Netherlands	2015	Prof. Wim Heijman (Wageningen University, Netherlands), Dr. Jeroen Bryon (K.U. Leuven, Belgium)

Vervolg overzicht promovendi

Acad./Staff	Title	Name	Position	Subject PhD	University	Expected	Promotors
AvT	Drs.	Koerts, Dineke	Lecturer	Chinese tourist guides and the image of China. How do Chinese tourist guides deal with the representation of China in their Interactions with Western tourists?	University of Amsterdam, the Netherlands	2013	Prof. Dr. S.R. Landsberger, Professor of Contemporary Chinese Cultures, University of Amsterdam
ADE	MA.	Kohle, Fritz	Lecturer	Documentary film making and social media	University of Edinbrough	2016	Professor Noe Mendelle
AvT	MSc.	Mainil, Tomas	Lecturer Research Methodology, Researcher Unit International Health and Medical Tourism, Member of c.o.k. Cross-Cultural Understanding	An exploration into the boundaries of transnational health care out of a critical social sciences perspective	Antwerpen University, Belgium	2012	Herman Meulemans (Universiteit Antwerpen)/Vincent Platenkamp (NHTV)
AvT	MA.	Nawijn, Jeroen	Lecturer Research in Tourism, Course Coordinator ITTI, Member c.o.k. Sustainable Transport and Tourism	Happiness through Vacationing	Erasmus University Rotterdam	2012	Prof. Dr. Ruut Veenhoven
ADE	Drs.	Nie, Hans de	Lecturer IMEM and Imagineering academy, Member of c.o.k. Digital Media Concepts	Brand Related CSR: New Business Models Opportunities?	Nijenrode Business University, the Netherlands	2014	Prof. Henry Robben (Nijnerode Marketing Faculty)
AFL	Drs.	Nijs, Diane	Associate Professor Imagineering	Imagineering, Transforming through Design. Looking Back to Former Cases through the Lens of Complexity	Delft University, the Netherlands	2012	Jo van Engelen
AvT	Drs.	Offringa, Ben	Lecturer, Member of c.o.k. Visitor Studies	Connected to the Coast; Coastal Narrative and the Touristic Mindset.	University of Plymouth, United Kingdom	2015	Prof. Dr. Paul Brunt, Dr. Graham Busby, Dr. Sheela Agarwal
ADE	None	Paquette, Andrew	Lecturer 3d Graphic Design	Computer Graphics Education. The Goal of my Research is to Break Down the Essentials of CG Education for Artists into Abstract Minimums and their Optimal Presentation Priority to Improve Curriculum in this Field.	King's College, London, United Kingdom	2014	Dr. Gabriel Reedy, Dr. Stylianos Hatzipanagos
ADE	Ing.	Peeters, Allerd	Lecturer IMEM, Member of c.o.k. Digital Media Concepts	bijzondere groepen televisiekijkers	Erasmus University Rotterdam	2012	Henri Beunders
AvT	Ing.	Peeters, Paul	Associate Professor Sustainable Transport and Tourism	The Application of System Dynamics to find Ways to Reduce the Greenhouse Gas Emissions of Global Tourism	University of Technology Delft and Wageningen University, the Netherlands	2012	Prof. Wil Thissen (University of Technology Delft), Prof. Jaap Lengkeek (Wageningen University)
ADE	Drs.	Peters, Frank	MT-member Academy of Digital Entertainment	sustainable profitability in technology intensive environments	Universiteit van Tilburg	2014	Prof. Dr. X. Martin
ADE	MA.	Potantin, Robyn Ann	Lecturer Concept Development (A&T), Member of c.o.k. Digital Media Concepts	Videogame Narrative Production	University of Adelaide, Australia	2012	Dr Mandy Treagus.
AFL	Drs.	Rooij, Pieter de	Sr. Lecturer	Customer Loyalty in the Performing Arts	Tilburg University, the Netherlands	2012	Prof. Dr. W.F. van Raaij, Dr. E. Peelen, Dr. H. van der Poel
AvT	MA.	Sjanett de Geus	Lecturer research	measuring event experiences and redefining it's social nature	Tilburg University	2015	Prof. Dr. Greg Richards (promotor) and Dr. Vera Toepoel (co-promotor)
AH/FM	MSc.	Smit, Bert	Lecturer	Designing / creating life -changing events.	University of Tilburg, not accepted yet, finalizing proposal	2016	Prof. dr. G. Richards
Mediatheek	Drs.	Testers, Laurent	Subject Librarian	Instructional Design for Information Literacy Programmes in Higher Distance Education	Open University (CELSTEC)	2014	prof. E. Boshuizen, dr. S. Brand
Board of Governors	MEd/B Ed	Uijterwijk, Hans	Chairman of the Board	Strategic policy space of higher education institutions and the implications for the board of governors	Tilburg University	2013	Prof. dr. A. de Ruiter

Bijlage 16 overzicht publicaties

Dissertaties

Cornelis, P.C.M. (2011, mei 25). *Attraction accountability: predicting the unpredictable effects of theme park investments?! Tilburg University (196 pag.) (Breda: NRIT Media) (ISBN 978-90-75923-66-7). Prom./coprom.: J.T. Mommaas & S.A. Clavé.*

Maanen, E.G.O.M van (2011, juni 30). *Colonial heritage and ethnic pluralism: its social-psychological meaning in a multiethnic community: the case of Paramaribo, Surinam. Groningen University (343 pag.) (Breda: NRIT Media) (ISBN 978-90-75923674). Prom./coprom.: Prof.dr. G.J. Ashworth & Dr. P.D. Groote.*

Artikelen

Wetenschappelijk refereed

Benedetti, J., Çakmak, E. & Dinnie, K. (2011). *The competitive identity of Brazil as a Dutch holiday destination. Place Branding and Public Diplomacy, 7(2), 107-115.*

Cornelis, P.C.M. (2011). *A management perspective on the impact of new attractions. Journal of Vacation Marketing, 17(2), 151-162.*

Eijgelaar, E. (2011). *Voluntary carbon offsets a solution for reducing tourism emissions? assessments of communication aspects and mitigation potential. European Journal of Transport and Infrastructure Research, 11(3), 281-296.*

Fortuna, C.M., Matumoto, S., Bistafa Pereira, M.J., Martins Mishima, S., Suemi Kawata, L. & Camargo Borges, C. (2011). *Nurses and the collective care practices within the family. Revisto Latino-Americana de Enfermagem, 19(3), 581-588.*

Ginneken, R.J. van (2011). *'Asset-Light: common sense or construct impossible?'. Hospitality Review, 13(1), 13-16.*

Ginneken, R.J. van (2011). *Expert attitudes to management contracts in the Dutch hotel industry: a DELPHI approach. Journal of Hospitality and Tourism Management, 18, 140-146.*

Gössling, S., Garrod, B., Aall, C., Hille, J. & Peeters, P.M. (2011). *Food management in tourism: reducing tourism's carbon 'foodprint'. Tourism Management, 32(3), 534-543.*

Hald, L.E., Marshall, J.-A., Janssen, D.P. & Garnham, A. (2011). *Switching modalities in a sentence verification task : ERP evidence for embodied language processing. Frontiers in psychology, 2(45).*

Hühn, A.E., Ketelaar, P., Khan, J.V., Nuijten, K.C.M. & Gisbergen, M. van (2011). *Ik lokaliseer, ik adverteer en ik boek effect? Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, 39(4), 21-41.*

Isaac, R.K. & Hodge, D. (2011). *An exploratory study : justice tourism in controversial areas : the case of Palestine. Tourism Planning & Development, 8(1), 101-108.*

Isaac, R.K. (2011). *Steadfastness and the Wall Conference in Bethlehem, Palestine. Tourism Geographies, 13(1), 152-157.*

Janssen, D.P. (2011). *Twice random, once mixed : applying mixed models to simultaneously analyze random effects of language and participants. Behavior Research Methods.*

Jelsma, L., Korteweg Maris, D.M. & Heijman, W. (2011). *The impact of tourism on Curaçao's economy : a scenario approach. ARA Journal of Tourism Research, 3(1), 19-26.*

Leeuwen, M. van (2011). *Het leven is één groot spel: ethiek en vrijetijd. Vrijetijdstudies, 29(2), 48-53.*

Leeuwen, M. van (2011). *Vrijetijd en Nieuwe Media – een Conceptuele Schets. Vrijetijdstudies, 29(4).*

Mainil, T.J.G., Platenkamp, V.C.J.M. & Meulemans, H. (2011). *The discourse of medical tourism in the media. Tourism Review, 66(1-2), 31-44.*

Markopoulos, P. & Khan, J.V. (2011). *Sampling and reconstructing User Experience*. *International Journal of Handheld Computing Research*, 2(3), 53-72.

Mitas, O., Qian, X.L., Yarnal, C. & Kerstetter, D. (2011). "The fun begins now!": broadening and building processes in Red Hat Society® participation. *Journal of Leisure Research*, 43(1), 30-55.

Nawijn, J. (2011). *Determinants of daily happiness on vacation*. *Journal of Travel Research*, 50(5), 559-566.

Nawijn, J. (2011). *Happiness through vacationing: just a temporary boost or long-term benefits?* *Journal of Happiness Studies*, 12(4), 651-665.

Poel, H.J.J. van der (2011). *Homo Ludens*. *Vrijtijdstudies*, 29(1), 5-6.

Poel, H.J.J. van der (2011). *Sport, identiteit en subsidie*. *Vrijtijdstudies*, 29(1), 40-43.

Portegies, A., Haan, T.Z. de, Isaac, R. & Roovers - Martens, L.M.J. (2011). *Understanding Cambodian tourism development through contextual education*. *Tourism Culture & Communication*, 11(2), 103-116.

Proper, J. & Pienaar, J.W. (2011). *Resilience as an imperative in public transport organisations*. *Corporate Ownership & Control*, 8(4), 373-....

Schendel, A. van (2011). 'Doe-het-zelf' sportief gezien. *Vrijtijdstudies*, 29(1), 45-46.

Smeenge, M. & Offringa, B.J.P. (2011). *A model for coastal tourism: the coast is all in one's mind*. *Tourism in Marine Environments*, 7(3-4), 203-211.

Stoeber, J. & Janssen, D.P. (2011). *Perfectionism and coping with daily failures: positive reframing helps achieve satisfaction at the end of the day*. *Anxiety, Stress, & Coping*, 24(5), 477-497.

Vakpublicaties

Bakel, D. van & Hutten, T.J.H.M. (2011). *De kracht van samenwerken in Topsporthallen Gent*. *Sportaccom*, Oktober, 10-11.

Bevolo, M. (2011). *Golden futures*. *Bulletin of the National Museum of History (Taipei, Taiwan)*, 21(12), 45-50.

Bravo Madrid, M. & Dun, M.L.A. van (2011). *What internationalisation?: the new phase*. *Forum*, 2011(summer), 30-33.

Bruijn, K. de (2011). *Reizen op grote voet?* *NRIT Magazine*, 2011(1), 6-9.

Dinnie, K. (2011). *Editorial: The impact on country image of the North Africa and Middle East uprisings*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 79-80.

Dinnie, K. (2011). *How can nation branding strategy help deal with harmful rumours?* *Japan Spotlight*, 8(nov/dec), 34-36.

Eijgelaar, E., Piket, P.C. & Peeters, P.M. (2011). *Have bicycle, will travel: cycle tourism is no longer a niche market*. *Cyclingmobility*, 2011(1), 48-51.

Eijk, C. van, Ennen, E. & Bos, J. (2011). *Reverse Archaeology in de lift!* *Vitruvius*, 4(14), 39-42.

Ent, M.A.J. van der (2011). *De rijkdom van User Generated Content (UGC)*. *NRIT Magazine*, 2011(3), 26-28.

Geus, S. de (2011). *De Koninginnedag experience: factoren die leiden tot een positieve gedenkwaardige ervaring*. *NRIT Magazine*, 2011(2), 4-7.

Horsten, P.P. & Velden, E. van der (2011). *Van dagtoerist naar verblijfstoerist: Europees Cultureel Hoofdstadjaar 2002 geeft Brugge zet van gevelcultuur naar culturele infrastructuur*. *MMnieuws*, 13(2), 16-17.

Hutten, T.J.H.M. & Reusen, S. (2011). *Leisure als functie in gebiedsontwikkeling [advertorial]*. *Sport en Strategie*, 5(5), 12-12.

Hutten, T.J.H.M. & Reusen, S. (2011). *Leisure als functie in gebiedsontwikkeling [advertorial]*. *Sportaccom*, 24(3), 56-56.

- Hutten, T.J.H.M. & Dudok, G. (2011). Leren van voorbeelden buiten de sport. *Sport en Strategie*, 5(7), 18-18.
- Hutten, T.J.H.M., Bakel, D. van & Dudok, G. (2011). Sportcity Manchester: gebiedsmanagement is de basis voor succes [Advertorial]. *Sport en Strategie*, 5(9), 8-8.
- Landré, M. & Peeters, P.M. (2011). Editorial: transport and tourism: a weak symbiosis. An introduction to the special issue. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 11(3), 276-280.
- Lohuizen, A.J. van & Hutten, T.J.H.M. (2011). NHTV ontwikkelt samen met ANWB beleavingsconcept 'Gastvrije Grensovergangen' [Infoterial]. *Recreatie en Toerisme*, 21(6).
- Peeters, P.M. (2011). Touringcar kan eigenlijk niet duurzamer. *Nederlands Vervoer*, april 2011(4), 16-17.
- Ravesteijn, C. van & Leeuwen, T. van (2011). Wat weet de facility manager van zijn klanten? FMI: Facility Management Informatie, 18(6), 16-19.
- Reusen, S. & Hutten, T.J.H.M. (2011). Leisure als functie in gebiedsontwikkeling [advertorial]. *Recreatie en Toerisme*, 21(3).
- Reusen, S. & Hutten, T.J.H.M. (2011). Leisure als functie in gebiedsontwikkeling: alles draait om duurzame waardecreatie door samenwerken in gebiedsmanagement. *NRIT Magazine*, 2011(2), 26-29.
- Rooij, H.P.G.M. de (2011). De customer journey: over waardecreatie in de podiumkunsten. *MMnieuws*, 13(3), 36-37.
- Rooijackers, M.J.A.M. & Horsten, P.P. (2011). De nieuwe senior; de vergrijzing als uitdaging voor de creatieve industrie. *MMnieuws*, 13(4), 24-26.
- Uijterwijk, J.G. (2011). Column: De geest uit de fles. *Thema: Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management*, 18(4), 9-9.
- Uijterwijk, J.G. (2011). Column: Eigenwijsheid of eigen wijsheid. *Thema: Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management*, 18(2), 64-64.
- Uijterwijk, J.G. (2011). Column: Memo to the boss(es). *Thema: Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management*, 18(1), 64-64.
- Uijterwijk, J.G. (2011). Column: Onderwijsobesitas. *Thema: Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management*, 18(3), 51-51.
- Uijterwijk, J.G. (2011). Column: Veertig jaar. *Thema: Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management*, 18(5), 52-52.
- Vermeulen, T., Ent, M.A.J. van der & Rovers, T. (2011). Een goede strategie is onontbeerlijk: succesvolle inspiratiedag e-tourism. *NRIT Magazine*, 2011(2), 43-45.
- Wijs, S.P.H. de (2011). Heeft Breburg potentie als creatieve regio? *MMnieuws*, 13(6), 19-19.
- Wood, R.C. (2011). Customer service and morality. *Hospitality Review*, 13(2).
- Wood, R.C. (2011). Going Dutch again: developing a research strategy. *Hospitality Review*, 13(1), 21-23.
- Wood, R.C. (2011). Hotel design. *Hospitality Review*, 13(4).
- Wood, R.C. (2011). Hotels in India: the end of the mystic era. *Hospitality Review*, 13(1), 19-21.
- Wood, R.C. (2011). Languages of hospitality. *Hospitality Review*, 13(2).
- Wood, R.C. (2011). NHTV research one-year on: an update. *Hospitality Review*, 13(4).
- Wood, R.C. (2011). No hospitality without smoke. *Hospitality Review*, 13(1), 23-25.

Boeken

Wetenschappelijk

Bevolo, M., Gofman, A. & Moskowitz, H. (2011). *Premium by design: how to understand, design and market high end products*. Farnham: Gower (ISBN 978-1-4094-1890-0).

Bouwknegt, H.A. (2011). *Beyond the Simulacrum*. Münster: Nodus Publikationen (ISBN 978-3-89232-369-4).

Rowley, R.M., Roevens, J.J.L.M., Platenkamp, V.C.J.M. & Ruiten, N. van (2011). *De essentie uit Organize with chaos : organiseren, managen en veranderen met Generatie Y*. Antwerp: Universitas (ISBN 9789033700446).

Rowley, R.M., Roevens, J.J.L.M. & Platenkamp, V.C.J.M. (2011). *The essential organize with chaos : an executive update on change, participation, entrepreneurship and organizational success in the 21st century*. USA: CreateSpace (ISBN 9781460908563).

Rowley, R.M., Roevens, J.J.L.M. & Platenkamp, V.C.J.M. (2011). *The essential organize with chaos : an executive update on change, participation, entrepreneurship and organizational success in the 21st century*. Antwerp: Universitas (ISBN 9789033700408).

Rowley, R.M., Roevens, J.J.L.M. & Platenkamp, V.C.J.M. (2011). *The essential organize with chaos : an executive update on change, participation, entrepreneurship and organizational success in the 21st century* (e-book). S.L.: Kindle (ISBN 9781609849337).

Vakpublicaties

Bruijn, K. de, Dirven, R.J.G., Eijelaar, E. & Peeters, P.M. (2011). *Travelling large in 2009 : the carbon footprint of Dutch holidaymakers in 2009 and the development since 2002*. Breda: NHTV University of Applied Sciences [et al.] (ISBN 9789075923643).

Horsten, P.P., Wijs, S.P.H. de & Zegers, K.H.H. (2011). *Culturele hoofdstad van Europa, meer dan een jaar viering* (Uncover). Breda: NHTV/COLIN.

Horsten, P.P., Wijs, S.P.H. de & Zegers, K.H.H. (2011). *European capital of culture, more than a year of celebration* (Uncover). Breda: NHTV/COLIN.

Korteweg Maris, D.M., Holmes, R., Vast, M. de & Vrolijk, R.N. (2011). *Havens à la carte : atlas haventypologieën* (Themapublicaties Kenniscentrum Kusttoerisme, 2011-1). Breda: Kenniscentrum Kusttoerisme.

Kuiper, G. & Smit, H.A.P. (2011). *De imagineer : ontwerp beleving met betekenis*. Bussum: Coutinho (ISBN 9789046902769).

Lengkeek, J.W. (2011). *Marketing calculations in recreation and tourism*. Breda: Letters en Bits (ISBN 9789490611040).

Lengkeek, J.W. (2011). *The investment analysis in recreation and tourism*. Breda: Letters en Bits (ISBN 9789490611002).

Rijn, Maarten van & Damme, D. van (2011). *Evenementenlogistiek: de realisatie van evenementenconcepten in veilige en servicegerichte omgevingen*. S.L.: Van Rijn & Van Damme (ISBN 978-90817249-1-3).

Rooij, H.P.G.M. de & Leeuwen, S. (2011). *Get connected, CRM in de podiumkunsten*. Amsterdam: Lenthe Publishers & Consultants (ISBN 9789075458688).

Schijndel, B.I. van & Wal, H. van der (2011). *Basisboek ruimtelijke ordening en planologie*. Groningen: Noordhoff (ISBN 9789001761448).

Sprenkels, M., Korteweg Maris, D.M. & Roosendaal, R. van (2011). *Dutch Divers' Delta: Zeeland, een duikregio met groeipotentieel* (Themapublicaties Kenniscentrum Kusttoerisme, 2011-3). Vlissingen: Kenniscentrum Kusttoerisme.

Sprenkels, M., Korteweg Maris, D.M. & Roosendaal, R. van (2011). *Funshoppen in Zeeland* (Themapublicaties Kenniscentrum Kusttoerisme, 2011-4). Vlissingen: Kenniscentrum Kusttoerisme.

Sprenkels, M., Korteweg Maris, D.M. & Roosendaal, R. van (2011). *Inkomend toerisme in Zeeland* (Themapublicaties Kenniscentrum Kusttoerisme, 2011-2). Vlissingen: Kenniscentrum Kusttoerisme.

Verheijden, H.F.C.N.M., Bultink, M.J.M., Kops, C.A.G.M., Klerks, Y.A., Poel, N.C. van der & Toonen, M.A. (2011). *Productiviteitsverbetering van bedrijven in toerisme, recreatie en vrije tijd*. Breda: NRIT Media (ISBN 978-90-75923-65-0).

Boekdelen

Wetenschappelijk

Dinnie, K. (2011). *The ethical challenge*. In N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination brands: managing place reputation* (3rd ed) (pp. 69-80). Oxford: Butterworth Heinemann (ISBN 978-0-08-096930-5).

Marée, J.E.M. (2011). *Innovation management in the hospitality industry: new roads towards meaning and corporate culture*. In R. Conrady & M. Buck (Eds.), *Trends and Issues in Global Tourism 2011* (pp. 125-132). Heidelberg: Springer (ISBN 978-3-642-17766-8).

Nawijn, J. & Veenhoven, R. (2011). *The effect of leisure activities on life satisfaction: the importance of holiday trips*. In I. Brdar (Ed.), *The human pursuit of well-being: a cultural approach* (pp. 39-53). Dordrecht: Springer (ISBN 978-94-007-1374-1).

Pratt, L., Rivera, L., Bien, A. & Peeters, P.M. (2011). *Tourism: investing in energy and resource efficiency*. In P. Sukhdev & S. Fulai (Eds.), *Towards a green economy: pathways to sustainable development and poverty eradication* (pp. 413-451). Nairobi: UNEP (ISBN 978-92-807-3143-9).

Stierand, M.B. & Dorfler, V. (2011). *Methods against methods*. In A. Mesquita & K. Klinger (Eds.), *Technology for creativity and innovation: tools, techniques and applications* (pp. 121-134). Hershey: Information Science Reference (ISBN 978-1-60960-519-3).

Vakpublicaties

Aalst, P.M. van der & Wijs, S.P.H. de (2011). *Brabant innoveert er op los: een tandje bijschakelen in de vrijetijdsector*. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 74-77). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).

Bevolo, M. (2011). *Status: Draft 0.2 - for Platform21 book*. In J. van der Zanden (Ed.), *Cultural cooking - the design practices of Platform 21* (pp. 100-107). Arnhem: ArtEZ Press (ISBN 9789089102669).

Boers, J.A..M. & Wijngaarden, M. van (2011). *Emoties, waarden en behoeften als motivator van gedrag*. In *Concept- en productontwikkeling in het toerisme* (pp. 32-62). Breda: NRIT Media/NHTV (ISBN 978-90-75923-68-1).

Bouwer, J. & Rooijackers, M.J.A.M. (2011). *De gelukzoekende consument: aandacht voor zingeving op de wellnessmarkt*. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 305-308). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).

Dijkmans, C.H.S. (2011). *Social media effectiever inzetbaar in de toeristische branche: opstart "innovatielab" door NHTV, NBTC en HSMAI*. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 42-44). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).

Egmond, A.N.F. van (2011). *A career of wonder*. In P.L. Pearce (Ed.), *The study of tourism : foundations from psychology* (Tourism Social Science Series, 15) (pp. 115-131). Bingley: Emerald.

Eijgelaar, E. (2011). *Emissies verminderen in de praktijk: het carbon footprint project van Sawadee Reizen*. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 54-56). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).

Ent, M.A.J. van der & Leijser, M.G.E.T. (2011). *Co-creatie in het toerisme*. In *Concept- en productontwikkeling in het toerisme* (pp. 75-107). Breda: NRIT Media/NHTV (ISBN 978-90-75923-68-1).

Ent, M.A.J. van der (2011). *Social shopping: ook online is de mens een gezelschapsdier*. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 240-242). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).

Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (2011). *Effectmeting en evaluatie*. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 276-334). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).

- Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (2011). Eventmarketing. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 52-78). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (2011). Events en marketingcommunicatie. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 104-131). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (2011). Events en relatiemarketing. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 80-103). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (2011). Inleiding, *Het event als strategisch marketinginstrument*. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 20-34). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (2011). Touchpoints. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 240-273). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Gool, W. van & Schendel, A. van (2011). De beleving van grootschalige sportevenementen: hoe beleeft de lokale bevolking de start van de Tour, Giro en Vuelta in Nederland? In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 281-283). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).
- Groenendaal, E.C.M. (2011). How slow can you go: hoe 'Slow Tourism' onze kijk op toerisme herzielt. In Concept- en productontwikkeling in het toerisme (pp. 127-141). Breda: NRIT Media/NHTV (ISBN 978-90-75923-68-1).
- Horsten, P.P. & Wijs, S.P.H. de (2011). Nieuwe media bieden noodzakelijke nieuwe kansen in de culturele sector. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 37-40). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).
- Hover, M., Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (2011). De vertaalslag van strategie naar concept. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 208-239). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Hutten, T.J.H.M. (2011). Lectoraat New Business Models for Chains and Networks - Academy for Leisure van NHTV Breda. In N.H.M.J. Veldhoven & C. van den Brink (Eds.), *Sport, haar lectoren en kenniskringen: sportonderzoek op het HBO* (pp. 145-152). Deventer: ...daM uitgeverij (ISBN 978-90-818235-0-0).
- Janssen, H.J.H.A.M. (2011). Character power: het inzetten van characters als marketingtool. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 299-301). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).
- Lukken, G. (2011). Plattelandstoerisme...innovatieve groeiemarkt binnen de sector: van boerencamping naar koesurvival. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 89-91). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).
- Mierlo, J.G.H. van (2011). Evenementen en citymarketing: de rol van evenementen in de stad. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 170-205). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Neijenhof, F. (2011). Communicatie van concepten. In Concept- en productontwikkeling in het toerisme (pp. 108-126). Breda: NRIT Media/NHTV (ISBN 978-90-75923-68-1).
- Noorderhaven, N.G., Peeters, T.J. & Elst, J. van den (2011). Enacting the alliance : towards a role-based theory of alliance implementation. In T.K. Das (Ed.), *Behavioral perspectives on strategic alliances* (pp. 1-26). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Olderen, R.D. van & Gerritsen, D.J.M. (2011). Het (be)raken van de eventbezoeker: touchpoints en de magical moments. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 290-293). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).
- Ouwerkerk, F. van (2011). In a global village kan edutainment het verschil maken: nieuw perspectief voor (kleinere) regionale musea. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 266-269). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).
- Peeters, P.M., Eijgelaar, E., Bruijn, K. de & Dirven, R.J.G. (2011). De 'Carbon Footprint' van de Nederlandse vakantieganger. In CBS (Ed.), *Toerisme en recreatie in cijfers 2011* (pp. 161-174). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek (ISBN 978-90-35716971).

- Poel, H.J.J. van der (2011). *De accommodatie van sport en bewegen in de stedelijke omgeving*. In M. van den Heuvel & R. Hoekman (Eds.), *Sport in de stad: over de maatschappelijke, ruimtelijke en economische rol van sport in de stedelijke context* (pp. 110-125). Nieuwegein: Arko Sports Media (ISBN 978-90-5472-1659).
- Poel, H.J.J. van der (2011). *Het spelkarakter van de sport: implicaties voor het stedelijk sportbeleid*. In M. van den Heuvel & R. Hoekman (Eds.), *Sport in de stad: over de maatschappelijke, ruimtelijke en economische rol van sport in de stedelijke context* (pp. 34-45). Nieuwegein: Arko Sports Media (ISBN 978-90-5472-1659).
- Rooij, H.P.G.M. de (2011). *Bezoekmotieven in de theatersector: een onderscheid tussen culturele en sociale motieven*. In K. de Bruijn & W. Wildhagen (Eds.), *Trendrapport toerisme en recreatie en vrije tijd 2010/2011* (pp. 263-265). Breda: NRIT Onderzoek (ISBN 978-90-75923-70-4).
- Rooijackers, M.J.A.M. (2011). *Trends en ontwikkelingen: de consument op zoek naar geluk*. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 36-51). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Velthoven, A.L.J. van (2011). *Events en branding*. In D. Gerritsen & R. van Olderen (Eds.), *Het event als strategisch marketinginstrument* (pp. 132-168). Bussum: Couthino (ISBN 978-90-469-02417).
- Vink, G.J. de (2011). *Concept- en productontwikkeling in het toerisme*. In *Concept- en productontwikkeling in het toerisme* (pp. 63-74). Breda: NRIT Media/NHTV (ISBN 9789075923681).
- Vink, G.J. de (2011). *De beleveniseconomie voorbij*. In *Concept- en productontwikkeling in het toerisme* (pp. 15-31). Breda: NRIT Media (ISBN 9789075923681).
- Vink, G.J. de (2011). *Inleiding*. In *Concept- en productontwikkeling in het toerisme* (pp. 7-14). Breda: NRIT Media/NHTV (ISBN 9789075923681).

Boekredactie

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

- Dinnie, K. (Ed.). (2011). *City branding: theory and cases*. Basingstoke: Palgrave Macmillan (ISBN 978-0-230-24185-5).
- Gerritsen, D.J.M. & Olderen, R.D. van (Eds.). (2011). *Het event als strategisch marketinginstrument*. Bussum: Coutinho (ISBN 9789046902417).
- Grievink, J. & Kivits, R.F.W.J. (Eds.). (2011). *Foodservice monitor jaarrapport 2011*. Apeldoorn: FSIN.
- Heuvel, M. van der, Hoekman, R. & Poel, H.J.J. van der (Eds.). (2011). *Sport in de stad: over de maatschappelijke, ruimtelijke en economische rol van sport in de stedelijke context*. Nieuwegein, The Netherlands: Arko Sports Media (ISBN 978-9054721659).

Boekbesprekingen

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

- Gaag, P. van der (2011). *Een proefschrift dat leest als een thriller [Bespreking van het boek Marktgerichte sportbonden: een paradox]*. *Vrijtijdstudies*, 29(3), 47-48.
- Kerstholt, F.T.S. & Liempt, A.A.G. van (2011). *Review essay on Jonathan Turner & Alexandra Maryanski, On the origin of societies by natural selection (2008), and Robert Cliquet, Biosocial interactions in modernization (2010) [Bespreking van de boeken Biosocial interactions in modernisation & On the origin of societies by natural selection]*. *Evolution, Biology & Society, Newsletter of the ASA Section on Evolution, Biology & Society*, 8(2), 6-18.
- Kort, M.A. de & Offringa, B.J.P. (2011). *Een nieuwe kant van de vrije tijd [Bespreking van het boek Leisure! inleiding in de vrije tijd]*. *Vrijtijdstudies*, 29(2), 54-56.
- Offringa, B.J.P. (2011). *Spiegeltje, spiegeltje aan de wand [Bespreking van het boek Handboek city- en regiomarketing]*. *Vrijtijdstudies*, 29(3), 49-50.

Tijdschriftredactie - refereeschap

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

- Dinnie, K. (Ed.). (2011). *Place Branding and Public Diplomacy*, 2011.
- Ferla, J.R. (Ed.). (2009). *Statistics Education Research Journal (SERJ)*, 8.
- Ferla, J.R. (Ed.). (2008). *Statistics Education Research Journal (SERJ)*, 7.
- Leeuwen, M. van (Ed.). (2011). *Vrijtijdstudies*, 29(4).
- Leeuwen, M. van (Ed.). (2011). *Vrijtijdstudies*, 29.
- Offringa, B.J.P. (Ed.). (2011). *Vrijtijdstudies*, 29.
- Offringa, B.J.P. (Ed.). (2010). *Vrijtijdstudies*.
- Peeters, A.L. (Ed.). (2009). *International Communication Gazette*, 2009.

Rapporten voor opdrachtgevers

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

- Bevolo, M. (2011). "The Future of High End": Online future trends report (Korean Language). : Marco Bevolo Consulting.
- Eijgelaar, E. & Peeters, P.M. (2011). *Sawadee carbon footprint and carbon reduction strategy report 2010: report on the knowledge transfer project developed under an innovation voucher*. Breda: NHTV CSTT.
- Eijgelaar, E. & Peeters, P.M. (2011). *Umwelt- und klimafreundliche Technologien in den wassersportrevieren der Niederlande*. Breda: NHTV CSTT.
- Ernst, O.H.B.L.R. (2011). *Pubs and restaurants in the Indische buurt: the living room door ajar: the effects of gentrification on the daily life of owners and visitors of pubs and restaurants*. Breda: Olaf Ernst.
- Gijsberts, A.N. (2011). *Capaciteitsmanagement van bruggen en sluizen*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Janssen, H.J.H.A.M. & Dols, B. (2011). *'Blended' werkplekieren*. Antwerp: GoLeWe Goesting in Leren en Werken Europees project.
- Janssen, H.J.H.A.M. (2011). *Goed voorbereid het werkveld in!* Antwerp: GoLeWe Goesting in Leren en Werken Europees project.
- Janssen, H.J.H.A.M. (2011). *Wat kunnen we leren van (dual) werkplekieren?* Antwerp: GoLeWe Goesting in Leren en Werken Europees project.
- Korteweg Maris, D.M., Landré, M., Dirven, R.J.G. & Nieuwenhuizen, Y. van den (2011). *Recreatieonderzoek De Maashorst*. Breda: NHTV, University of Applied Sciences.
- Landré, M. (2011). *Draagkrachtmodel: natuur vs recreatief gebruik*. Breda: NHTV/NRIT Onderzoek.
- Mitas, O., Kerstetter, D., Lier, H.H., Mensink, H., Erdkamp, C.O.M. & Stansfield, M. (2011). *Physical, mental, and emotional aspects of holiday experiences are fundamental to health and well-being*. : Reiswerk.

Reintjes, L.W.G. (2011). *Kaldenbroek Graslanden. Planteninventarisatie 2010 en onderzoek vegetatieontwikkelingen 1978-2010*. Tilburg: s.n.

Venderbos, R.M.H. (2011). *One for all or all for one?: branding the region of West-Brabant*. Rotterdam: Erasmus University.

Wefels, R., Krijger, J., Lambers, A., Moosdijk, A. van de, Hermans, L., Veth, D. & Horsten, P.P. (2011). *Brabantbrede Cultuurnacht: resultaten haalbaarheidsonderzoek; magazine & poster*. : Vrijetijds huis.

Bijdragen maand- week- of dagblad

Populariserende publicatie

Ent, M.A.J. van der (05-04-2011). *Verslag inspiratiedag e-tourism*. Article on Weblog Reismanagers.nl

Gofman, A., Bevolo, M. & Mets, T. (10-06-2011). *Seducing the future of fine arts: getting the next generations into the museum experience*. *Financial Times*

Gualeni, S. (10-01-2011). [Column] 'Brieven uit de Anderwereld' – deel 4: *The voices of the current somnabulism*. *Control : Het vakblad van de Nederlandse Gamesindustrie*

Jansen, W.T. (29-03-2011). *Anders werken kan niet zonder integrale benadering*. Weblog op www.facility-info.com

Jansen, W.T. (04-10-2011). *De klant en de doorontwikkeling van facility management*. Weblog op www.facility-info.com

Jansen, W.T. (27-07-2011). *Education, knowledge and skills beyond borders*. Weblog op www.facility-info.com

Josephi, S.H.G. (10-05-2011). *Back to basics*. *Hospitality Management*, online

Josephi, S.H.G. (27-04-2011). *De toepasbaarheid van revenue management in een hotel*. *Hospitality Management*, online

Josephi, S.H.G. (02-05-2011). *Distributie – Blijf baas in eigen huis*. *Hospitality Management*, online

Josephi, S.H.G. (13-04-2011). *Het belang van dataverzameling*. *Hospitality Management*, online

Josephi, S.H.G. (18-04-2011). *Het bepalen van de juiste prijs*. *Hospitality Management*, online

Josephi, S.H.G. (06-04-2011). *Meer dan alleen korting geven*. *Hospitality Management*, online

Voordrachten-lezingen

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

Bevolo, M. (2011, november 24). *Philips Lighting Livable Cities - Central Europe, Urban Futures presentation + panel*. Bratislava, Slovakia, Workshop, designed and delivered by Marco Bevolo Consulting ZZP as extra-curricular projects.

Bevolo, M. (2011, december 12). *Place branding*. Eindhoven, The Netherlands, Contribution to first presentation launch of new Eindhoven marketing strategy and logo: EHV365 for VVV Eindhoven.

Bevolo, M. (2011, oktober 25). *Vintage and premium*. Eindhoven, The Netherlands, Presentation to the Caviar Rouge (Russian International Network) guests at DDW.

Bikker, J. (2011, januari 01). *Path tracing and ray tracing for games*. Paris, France, Presentation for Ubisoft Paris.

Bikker, J. (2011, april 21). *Random numbers*. Breda, The Netherlands, Presentation at Never Ending Conference part VI.

Bikker, J. (2011, mei 27). *Towards path tracing in games*. Vienna, Austria, Guest lecture University of Vienna.

Bouwer, J. (2011, juni 16). *Leisure, spirituality and meaning*. Breda, The Netherlands, Conference: *Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies*, 16/06/2011.

Bouwknegt, H.A. (2011, mei 11). *Concept development / media innovation*. Tilburg, The Netherlands, Guest lecture Tias Nimbas Business School : Essent workshop.

Bouwknegt, H.A. (2011, januari 27). *Knowledge valorization*. Utrecht, The Netherlands, Year congress Interstedelijk Studenten Overleg.

Bouwknegt, H.A. (2011, februari 05). *Networks and Media Innovation*. Bayreuth, Germany, Presentation at Conference 'Netzwerke, Medienkultur und Medienwirtschaft'.

Bouwknegt, H.A. (2011, april 19). *Pitch workshop media innovation*. Metz, France, Workshop Georgiatech Lorraine.

Buchanan, P. & Calvi, L. (2011, november 03). *Paper planes: reflection on interpassive exchange in public space*. Atlanta, USA, Presentation at workshop 'Being there, doing it: the challenge of embodied cognition for design' at the 8th ACM Creativity & Cognition Conference, 03/11/2011-06/11/2011.

Çakmak, E., Dinnie, K. & Straatman, S.B. (2011, december 11). *Modelling destination image and country image*. Hong Kong, China, 1st World Research Summit on Tourism and Hospitality, 10/12/2011-13/12/2011.

Calvi, L., Drachen, A. & Nacke, L. (2011, juni 28). *Evaluating player experience in games*. Bordeaux, France, Workshop at Future of Digital Games Conference 2011.

Calvi, L. (2011, juli 04). *Where art and HCI meet: towards an art of interaction*. Newcastle, UK, The Second International Symposium on Culture, Creativity, and Interaction Design (CCID2), 04/07/2011-05/07/2011.

Camargo Borges, C. (2011, juni 16). *Autonomy and relational responsibility*. Breda, The Netherlands, Conference: *Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies*, 16/06/2011.

Cuevas, A.C. & Kohle, F.H.. (2011, juli 23). *Pinoys conquering the world: how to produce independent Filipino films for an international market*. Pasay City, The Philippines, Presentation at Cinemalaya Independent Film Festival and Competition.

De Brito, M.P. (2011, mei 20). *A social responsibility scan at a major golf event in the Netherlands*. Breda, The Netherlands, ATLAS Events Special Interest Group Conference, 19/05/2011-20/05/2011.

De Brito, M.P. & Wanderley, L.S.O. (2011, februari 01). *Education for sustainability*. Breda, The Netherlands, NHTV Education Day 2011.

De Brito, M.P. (2011, juni 16). *Leisure and consumerism: McDonaldization or IKEAization? (Moderator)*. Breda, The Netherlands, *Liquid Leisure 2011- The Future of Leisure Studies*.

De Brito, M.P. (2011, november 24). *Sustainability, entrepreneurship and performance in leisure and tourism*. Portugal, Guest lecture at Instituto Politecnico de Viana do Castelo.

Deslé, N. (2011, april 21). *The cool technology of MediaLab*. Breda, Presentation at the Never Ending Conference part VI.

Dinnie, K. (2011, maart 04). *Can you have city diplomacy without diplomats? a challenge and opportunity for city branding*. Los Angeles, USA, Conference: *Public Diplomacy, Place Brands and Soft Power* at Annenberg School of Communication and Journalism, University of Southern California.

Dinnie, K. (2011, september 26). *City branding*. Breda, The Netherlands, Guest lecture at NHTV Academy of Leisure, 3rd year students ILM.

Dinnie, K. (2011, maart 04). *City diplomacy*. Los Angeles, USA, Keynote speech at APDS Conference: *Public Diplomacy, Place Brands and Soft Power*, 04/03/2011.

Dinnie, K. (2011, september 29). *Governance and sustainability - enabling policies [Guest panellist]*. Johannesburg, South Africa, Brand Africa Forum.

Dinnie, K. & Melewar, T.C. (2011, juni 28). *Nation branding by national tourism organisations: A supply-side stakeholder perspective*. University of Surrey, United Kingdom, Conference: *Advancing the Social Science of Tourism 2011*.

Dinnie, K. (2011, maart 12). *Nation branding, cultural diplomacy and economic objectives: recent practice in South Korea, Japan, China and France*. Berlin, Germany, The Berlin International Economics Congress 'An International Conference on the Future of Nation Branding, Tourism and International Investments in a Globalized World', 09/03/2011-12/03/2011.

- Dinnie, K. (2011, september 20). *Nation branding—the Dutch context and dimensions*. Radboud University Nijmegen, the Netherlands, Conference at the Mundus Lustrum Symposium, 19-09-2011-23-09-2011.
- Dinnie, K. (2011, september 29). *Panel: Governance and sustainability - enabling policies*. Johannesburg, South-Africa, Conference: Brand Africa Forum (29/09/2011-30/09/2011).
- Eijgelaar, E., Peeters, P.M. & Piket, P.C. (2011, juni 24). *European cycle tourism: tool for sustainable regional rural development?* Wageningen, The Netherlands, Paper presented at the Second AGRIMBA-AVA Congress, 22/06/2011-24/06/2011.
- Ennen, E. & Bos, J. (2011, maart 14). *Analyzing connection, experience and enticement of visitors to the Fayum North Shore of Egypt*. Amman, Jordan, Heritage 2011 Conservation of Architecture, Urban Areas, Nature & Landscape: Towards a Sustainable Survival of Cultural Landscape.
- Farias, S.A. de, Wanderley, L.S.O., Barbosa, M. de Lourdes & Bongaerts, R.M.J. (2011, juni 09). *Tourism destination image on the web: proposing and discussing a framework*. Dublin, Ireland, EBEN Research Conference 'Does Integrity Matter?', 08/06/2011-10/06/2011.
- Geus, S. de (2011, mei 19). *Investigation the role of group size in event experiences*. Breda, The Netherlands, ATLAS Events SIG Inaugural Expert Meeting: The Social Nature of Events, 19/05-2011-20/05/2011.
- Geus, S. de (2011, november 04). *Measuring event experiences and redefining its social nature*. Hamburg, Germany, Theorizing the experience economy: towards a future agenda? Scope and limits of the experience economy perspective, Hafencity Universität, 03/11/11-04/11/11.
- Geus, S. de (2011, december 08). *Wat is beleving, hoe kunnen we dit meten en wat is het effect van sociale interacties op deze beleving?* Diemen, The Netherlands, Nederlands Vlaamse Vrijetijdstudiedag Verleiding.
- Goossens, K. (2011, januari 01). *Procedural design*. Paris, France, Presentation for Ubisoft Paris.
- Gualeni, S. (2011, februari 25). *Biometric design for casual games*. Laguna Beach, USA, Guest lecture at Laguna College of Art and Design.
- Gualeni, S. & Janssen, D.P. (2011, juni 24). *Biometric game design*. Paris, France, Presentation and technical outline at Ubisoft Studios Paris.
- Gualeni, S. (2011, juni 24). *Biometric game design - part one*. Paris, France, Ubisoft Studios Paris, presentation.
- Gualeni, S. (2011, mei 27). *Il dilemma di starksy : la narrazione nel game-design moderno*. Bologna, Italia, Far Game, Cineteca di Bologna, speech.
- Gualeni, S. (2011, juni 28). *Presentation at the 2nd International Workshop on Evaluating Player Experience in Games (EXPEX11)*. Bordeaux, France, The 2nd International Workshop on Evaluating Player Experience in Games (EXPEX11).
- Gualeni, S. (2011, mei 05). *Seminar on biometric game-design*. Verona, Italy, Seminar University of Verona.
- Gualeni, S. (2011, april 06). *What is it like to be a (digital) bat?* Athens, Greece, 06-06/09-06-2011, The Philosophy of Computer Games 2011.
- Hassreiter, S. (2011, augustus 31). *'Digital storytelling' unplugged: public voices, impression management and mobile video production in a participatory media project for teens in Makhaza, Khayelitsha*. Johannesburg, South Africa, SACOMM (South African Communication Association) Conference 30/08/2011-01/09/2011.
- Hermans, O.W. (2011, augustus 06). *Customer relationship management (CRM) in hospitality: adding a relationship dimension to a relational service*. Houston, USA, Published poster session of the 16th Graduate Education and Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism, Houston, USA, 06/01/2011-08/01/2011.
- Heuvel, M. van der, Hoekman, R. & Poel, H.J.J. van der (2011, juni 22). *Sport in de stad*. Rotterdam, The Netherlands, Nationaal Congres Sportaccommodaties.
- Horsten, P.P., Wijs, S.P.H. de & Zegers, K.H.H. (2011, november 11). *Presentatie Uncover culturele hoofdstad van Europa en ontwikkelingen 5 jaar Colin*. Breda, The Netherlands, Bookpresentation and overview 5 years platform Colin, Academy for Leisure Breda for NHTV, 2018Brabant, Collabor8.
- Hoven, K.A. (2011, mei 19). *What's new?!: adding augmentation to your communication*. Tilburg, The Netherlands, Presentation / workshop for Studio VMK about mobile communication, augmented reality and GPS routes for area promotion.

- Hutten, T.J.H.M. (2011, juni 16). Talent development and 'Good Leisure'. Breda, The Netherlands, Conference: Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies, 16/06/2011.
- Isaac, R.K. & Platenkamp, V.C.J.M. (2011, augustus 10). Concrete Utopia in Palestine: the house of Clair Anastas. Shangri-La, Yunnan Province, China, Conference of the International Sociological Association Research Committee on International Tourism RC50, 08/08-2011-12/08/2011.
- Isaac, R.K., Pinton, A. & Cakmak, E. (2011, december 12). Understanding visitor motivations at the sites of death and disaster: the cases of Dachau and 11-M Madrid. Hong Kong, Conference: World Research Summit for Tourism and Hospitality.
- Jansen, W.T. (2011, januari 06). Facility management binnen de politieke arena : Mikado of Meccano? Belgium, Presentation to the overheidsforum, federal parliament of the government of the kingdom of Belgium.
- Jansen, W.T. (2011, februari 23). Werken in de 21e eeuw : balans tussen wonen, werken, recreatie en zorg. Brussels, Belgium, Presentation at congress real estate meets facility management.
- Janssen, H.J.H.A.M. (2011, mei 20). Inspireren tot werkplekieren. Antwerp, Belgium, GoLeWe Goesting in Leren en Werken.
- Janssen, H.J.H.A.M. (2011, mei 20). Werkplekieren in de praktijk. Antwerp, Belgium, GoLeWe Goesting in Leren en Werken.
- Kannenbergh, L., Wanderley, L.S.O. & Bongaerts, R.M.J. (2011, juni 09). CSR Reporting in the aviation Industry: searching for the state-of-art environmental communication performance. Dublin, Ireland, EBEN Research Conference 'Does Integrity Matter?', 08/06/2011-10/06/2011.
- Khan, J.V., Hühn, A.E., Ketelaar, P., Nuijten, K.C.M., Gisbergen, M. van & Lucero, A. (2011, januari 24). The effect of location on perceived intrusiveness of mobile ads. Enschede, The Netherlands, Poster presented at Etna voor de Communicatiewetenschap.
- Klijns, J. (2011, juni 24). Criteria to compare economic impact models of tourism. Wageningen, The Netherlands, Conference: 2nd AGRIMBA-AVA Congress 2011.
- Klijns, J. (2011, mei 03). Criteria to compare economic impact models of tourism. Leuven, Belgium, Conference: Colloquium Methodologische verkenning.
- Klijns, J. (2011, mei 26). Criteria to compare economic impact models of tourism. Wageningen, The Netherlands, Conference: PhD-Day.
- Klijns, J. (2011, juli 05). Criteria to compare economic impact models of tourism. Poole, UK, Third Conference of the International Association of Tourism Economics, Bournemouth University, 04/07/2011-07/07/2011.
- Koerts, M. (2011, september 20). How to look at tourism today? Shanghai & Beijing, Guest lecture at: Fudan University, Shanghai & Beijing Institute of Tourism BISU, Beijing.
- Leeuwen, M. van (2011, juni 16). Leisure, the Internet and the Nintendoization of experience. Breda, The Netherlands, Conference: Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies, 16/06/2011.
- Leeuwen, M. van (2011, juni 16). Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies [Organization]. Breda, The Netherlands, Conference: Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies.
- Liempt, A.A.G. van (2011, juni 16). Leisure and reflexive responsibility [Moderator]. Breda, The Netherlands, Conference: Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies.
- Lier, H.H. (2011, oktober 03). Van wellness naar selfness. Kortrijk, Belgium, Professional Beauty & Wellness 2011.
- Mitas, O. (2011, januari 06). Well-being outcomes of holidays. Utrecht, Guest lecture at ANVR.
- Mutsaers, B. & Kleeven, L. (2011, maart 12). Seeking self-determinism through social media: A critical analysis of representation issues for African youths. London, UK, Conference: Children's and Young People's Media in Africa, University of Westminster.
- Nijs, D.E.L.W. & Camargo Borges, C. (2011, mei 10). Designing for the social world, exploring new paradigms and the design perspective in organization development. Breda, The Netherlands, Research meeting NHTV.
- Nijs, D.E.L.W. (2011, februari 14). Imagineering in the emerging entrepreneurial society. Tilburg, The Netherlands, Guest lecture at University of Tilburg.

Nijs, D.E.L.W. (2011, maart 30). *Imagineering voor verkeerskundigen*. 's Hertogenbosch, Guest lecture at: Provincie Noord Brabant.

Nijs, D.E.L.W. (2011, september 07). *Imagineering, de toekomst zaaien: complexe problemen anders benaderen*. Antwerp, Belgium, Kennistweedaagse voor middenkader, Stad Antwerpen en OCMW Antwerpen.

Nijs, D.E.L.W. (2011, februari 21). *Introduction Imagineering*. Brazil, Guest lecture at: University of Ribeirao Preto.

Nijs, D.E.L.W. (2011, mei 10). *Kleine interventies, grote resultaten*. Noord Beveland, The Netherlands, Strategische meeting Toerisme Noord Beveland.

Nijs, D.E.L.W. (2011, juni 06). *Presentation Imagineering at headquarter Starwood Hotels Brussels*. Brussels, Belgium, Guest lecture at: headquarter Starwood Hotels Brussels.

Nijs, D.E.L.W. (2011, januari 14). *Workshop co-designing the future of Madurodam*. The Hague, The Netherlands, Guest lecture at Madurodam.

Nuijten, CM (2011, januari 01). *Games and advertising : advertising impact and game experience*. Paris, France, Presentation at Ubisoft headquarters.

Nuijten, CM (2011, januari 01). *In-game advertising : an overview of empirical effect literature*. Zeist, The Netherlands, Presentation at Heinz Holding European Headquarters.

Nuijten, CM (2011, januari 01). *NHTV academy for digital entertainment : empirical research*. Breda, The Netherlands, Presentation at a demonstration for representatives of Heinz Continental Europe at NHTV University of Applied Sciences.

Nuijten, K.C.M. (2011, april 21). *In-game advertising : corporate money misinvested?* Breda, The Netherlands, Never Ending Conference Part VI, NHTV.

Nuijten, K.C.M., Janssen, D.P. & Hommersom, A. (2011, december 17). *Subliminal messages in video games: effects of emotional face expressions on game evaluations*. Egmond aan Zee, The Netherlands, Presentation at the 11th NVP Winter Conference.

Oosten, J.P. van (2011, april 21). *Website awesomization: search engine engineering*. Breda, The Netherlands, Never Ending Conference Part VI at NHTV.

Peperkamp, E.M.J. (2011, juni 16). *Authenticity and contextual leisure*. Breda, The Netherlands, Conference: Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies, 16/06/2011.

Peperkamp, E.M.J. (2011, april 19). *Leisure and locality: the role of leisure in creating a sense of locality among Polish labour migrants to the Netherlands*. Lisbon, Portugal, Conference: People make places, 17/04/2011-21/04/2011.

Poel, H.J.J. van der (2011, juni 28). *De accommodatie van sport en bewegen in de stad*. Tilburg, The Netherlands, Presentation during KEI Atelier Sport in de stad, Tilburg.

Poel, H.J.J. van der (2011, juni 16). *Freedom and Blackshaw's conceptual crisis*. Breda, The Netherlands, Conference: Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies, 16/06/2011.

Poel, H.J.J. van der (2011, maart 18). *Gemeentelijk sportbeleid*. Driebergen, The Netherlands, Basiscursus Sport en Beleid.

Poel, H.J.J. van der (2011, april 12). *Speerpunten voor een gemeentelijk bewegingsbeleid*. Rotterdam, The Netherlands, Presentatie tijdens startbijeenkomst 'Pilots beweegvriendelijke omgeving', georganiseerd door NISB te Rotterdam.

Poel, H.J.J. van der (2011, juni 16). *The Crisis in Leisure Studies*. Breda, The Netherlands, The Future of Leisure Studies.

Poel, H.J.J. van der (2011, mei 20). *Vrijwilligerswerk in de komende twintig jaar: donkere wolken of mooi vergezicht?* Breda, The Netherlands, Jubileum 25 jaar Gilde de Baronie.

Potantin, R.A. & Davies, O. (2011, september 15). *Designing the designer*. Utrecht, The Netherlands, DIGRA Conference "Think Design Play", 14/09/2011-17/09/2011.

Romme, M., Heijden, P.F. van der & Nuijten, K.C.M. (2011, januari 24). *Het beste team waar u nog nooit van heeft gehoord: stigma's en stereotypen rond het Nederlands vrouwenvoetbal*. Enschede, The Netherlands, Poster presented at Etmaal van de Communicatiewetenschap.

Rooij, H.P.G.M. de (2011, september 27). *Hoe maak ik mijn klanten loyaal? waardecreatie tijdens de klantreis*. Enschede, The Netherlands, Guest lecture at Congres VSCD.

- Rooij, H.P.G.M. de (2011, juni 15). Masterclass klantgericht ondernemen: een introductie van CRM. Breda, The Netherlands, Guest lecture for Colin.
- Rooij, H.P.G.M. de (2011, juli 04). Understanding patterns of customer loyalty development in the performing arts. Antwerp, Belgium, Aimag, International Conference on Arts & Cultural Management (03/07/2011-06/07/2011).
- Santos, C. (2011, oktober 07). Games & tourism. Budapest, Conference: ANVR Conference - Reizen 3.0.
- Santos, C. (2011, april 21). Presentation of the future of mobile platforms and games. Breda, The Netherlands, Never Ending Conference Part VI at NHTV.
- Schnoor, R., Schuermann, D., Jongh, E. de, Abel, M. & Nuijten, K.C.M. (2011, januari 24). Advertising around games: implications for liking, difficulty and performance. Enschede, The Netherlands, Poster presented at Etmaal voor de Communicatiewetenschap.
- Timisela, A. (2011, juni 28). Global trends in corporate real estate. Groenendaal, The Netherlands, Paper presented at the Phillips Real Estate Global Summit, Phillips Management Training Centre.
- Uijterwijk, J.G. (2011, maart 29). Keuze en gevolg: het in kaart brengen van de gevolgen van uw keuzes [conversation at congress]. Utrecht, The Netherlands, Congres Durf te differentiëren: Profileren in het HBO.
- Uijterwijk, J.G. (2011, mei 25). De vinger aan de pols: regelmatig koorts opmeten. Utrecht, The Netherlands, Workshop at Congres: Uw opleiding in gevaar? Risicopreventie en - management in het hoger onderwijs.
- Walton, M., Rivera, M. & Hassreiter, S. (2011, augustus 31). Youth participation and peer research methods: investigating post-school transitions with mobile media. Johannesburg, South Africa, SACOMM (South African Communication Association) Conference 30/08/2011-01/09/2011.
- Wanderley, L.S.O. (2011, juni 16). Consumerism and corporate social responsibility. Breda, The Netherlands, Conference: Liquid Leisure - The Future of Leisure Studies, 16/06/2011.
- Wanderley, L.S.O., Liempt, T. van & Verheijen, C. (2011, juni 08). Corporate social responsibility against child sex tourism: a study about the Code1 and tour operators. Dublin, Ireland, EBEN Research Conference 'Does Integrity Matter?', 08/06/2011-10/06/2011.
- Wanderley, L.S.O. (2011, september 16). Dutch tour operators against child sex tourism: denial and pro-active reactions towards CSR. Antwerp, Belgium, EBEN Annual Conference 'Dare to Care: building a caring organisation', 15/09/2011-17/09/2011.
- Wanderley, L.S.O., Farias, S.A. de, Bongaerts, R.M.J., Gomez, C.A. & Barbosa, M. de Lourdes (2011, juni 09). Sustainability in tourism destination image on the web: an analysis of tourism destination websites. Dublin, Ireland, EBEN Research Conference 'Does Integrity Matter?', 08/06/2011-10/06/2011.
- Wijs, S.P.H. de & Crucq, F. (2011, september 16). Workshop Beeldverhaal de Langstraat voor Vrijetijdshuis Brabant. Waalwijk, The Netherlands, Innovation session with entrepreneurs, councils, education to come to 'Beeldverhaal voor de regio Langstraat' at Van Haren Fabriek.
- Wouw, L.W.M. van de (.). Exos d'argot - Le français populaire et argotique pour la classe de FLE. Noordwijkerhout, The Netherlands, Biennial congress of the Association of Teachers of Living Languages (French Section).

Overige resultaten

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

- Beresford, M.S. (2011). Contribution and consultancy for game Gue-le-ni.
- Bevolo, M. & Trovato, F. (2011). "Qualitative 3.0" Workshop, Vienna / Amsterdam. ESOMAR Workshop Faculty by Marco Bevolo Consulting: Vienna / Amsterdam.
- Bevolo, M. (2011). Advisory board member: ArtHub, Shanghai, PRC.
- Bevolo, M. (2011). City.people.light SE Asia Workshop 2011. City.people.light SE Workshop Design and Facilitation Coaching by Marco Bevolo Consulting: [S.L.].

Bevolo, M. (2011). *Educational Futures*. Research Consulting for Mondadori, Milan, by Marco Bevolo Consulting: Milan, Italy.

Bevolo, M. (2011). *Organizational design consulting*. Creative Industry Consulting for 515, Turin, Italy by Marco Bevolo Consulting ZZP as extra-curricular activity: Turin, Italy.

Bevolo, M. (2011). *Research Principal 2011 - 2012 : extra curricular consulting*. Philips Lighting EMEA Livable Cities Program by Marco Bevolo Consulting: [S.L.].

Bikker, J. (2011). *Path tracing technology for real-time cloud rendering* to OTOY inc. 2011: .

Bos, A. & Schendel, A. van (2011). *Cijfers zijn belangrijk om ontwikkelingen te kwantificeren*. Interview in: *Relatiemagazine CBS*, zomer 2011 (02/11), 8-9: .

Breebaart, P. & Uijterwijk, J.G. (2011). *De gezamenlijke hogescholen ontberen een aasprekend idee waar onze samenleving op kan bouwen*. Interview in: *Expertise*, 2011 (3), nr 8, p. 12-15: .

Coevering, P.P. van de (2011). *Contributions to 'Handboek parkeren' (CROW)*. CROW Commissie 'Handboek parkeren', uitgave 2011: (2011, januari 01 - 2011, december 31).

De Brito, M.P. (2011). *Shake up Japan: a land that needs a plan*. Member of jury of the Local Delft BEST (Board of the European Students of Technology) Competition: Delft (2011, januari 01 - 2011, december 31).

Dubois, G. & Peeters, P.M. (2011). *L'aviation, le climat et la science : une interview de Paul Peeters*. Interview on website: www.air-climat.org/dossiers, 27th of june 2011: .

Gualeni, S. (2011). *Biometria e videogiochi*. Interview for www.eurogamer.it, 07-05-2011: .

Higgins, M. & Nawijn, J. (2011). *Planning the perfect vacation*. New York Times: (2011, juli 20).

Jongste, L. & Nawijn, J. (2011). *Zo ga je relaxed op vakantie*. Interview in *Erasmus Magazine*: (2011, juni 30).

Kombrink, L. & Nawijn, J. (2011). *"Nederlanders beknipten op eigen vakantiegeeluk"*. *Telegraaf, reiskrant*: (2011, augustus 27).

Lier, H.H. & Sandijk, J. van (2011). *'Je moet je gast persoonlijke betrokkenheid bieden'*. Interview/article in: *Recreactie*, febr, nr 2, p. 36-39: .

Lukken, G. (2011). *Thema half uur: pretparken*. Guest at Dutch Radio 1 program 'TROS in bedrijf': Hilversum, The Netherlands (2011, april 02 - 2011, april 02).

Maanen, E.G.O.M van (2011). *Van wie is het koloniale Paramaribo?* Interview in Dutch newspaper NRC, 30/06/2011: .

Meijer, W.H., Declercq, M. & Schellens, A. (2011). *Toekomst toeristische opleiding: in nauwe samenwerking met de branche*. Interview in *Travel Magazine* 2011 (18), nr. 300, p. 92-93: .

Mitas, O., Mitsova, H., Overton, M. & Harmon, R. (2011). *Geospatial analysis of dynamic geomorphological features and their management: Jockey's Ridge, North Carolina, United States Atlantic Coast*. Poster presentation at GIS planet conference: Estoril, Portugal.

Nawijn, J. (2011). *'Vakantie zit vol met stress en geluk'*. Interview on Dutch website nu.nl with video: (2011, augustus 19).

Nawijn, J. (2011). *Zo houd je de batterij opgeladen na de vakantie*. Dutch newspaper AD: (2011, augustus 17).

Paquette, AJ (2011). *Concept for Joosten / Turbosquid anatomy project*.

Paquette, AJ (2011). *Concept for Zuidgeest : de Naturalis anatomy project*.

Peeters, P.M. & Eijgelaar, E. (2011). Interview on conference Slow Tour (on Youtube). Interview local TV station Lago di Trasimeno on conference Slow Tour 2011: .

Powis, K. & Gualeni, S. (2011). *8-bit girl: an interview with Stefano Gualeni*. Interview on blog 8-bit-girl.blogspot.com, 18/12/2011: .

Toonen, M.A. (2011). *Creatief ondernemerschap in de kampeersektor*. Interview at Dutch Radio 1 program "Tros in bedrijf": Hilversum, The Netherlands (2011, juni 11 - 2011, juni 11).

Trinks, M., Mitso, O. & Page, J. (2011). *Use levels and user activities and motivations at an off-leash dog park*. Poster presentation at Southeast Recreation Research Conference: Wilmington, Verenigde Staten.

Vermeulen, T. & Verheijden, H.F.C.N.M. (2011). *Productiviteitsverbetering van bedrijven in toerisme, recreatie en vrije tijd: interview met lector productiviteit Han Verheijden*. Interview in: *NRIT Magazine*, 2011, nr. 2, p. 30-35: Breda, The Netherlands.

Zaraska, M. & Nawijn, J. (2011). *Vacations don't keep people satisfied for long once they return home*. Interview in *Washington Post*: (2011, juli 25).

Congresbijdragen

Wetenschappelijk refereed

Ahmad, W.N.K.W., De Brito, M.P. & Tavasszy, L. (2011). *A framework of sustainable supply chain management of oil and gas*. In H. Bartolo (Ed.), *Proceedings of SIM2011-Sustainable intelligent manufacturing* (pp. 463-472). SIM (ISBN 978-989-8481-03-0).

Calvi, L. & Casella, M. (2011). *Always on: museums in the mobile communication era*. In Y. Tonta (Ed.), *Digital Publishing and Mobile Technologies, 15th International Conference on Electronic Publishing* (pp. 62-70). Ankara: Hacettepe University Department of Information Management (ISBN 978-975-491-320-0).

Calvi, L., Janssen, D.P. & Polman, M. (2011). *Biometric design for casual games: a case study on measuring facial responses in casual games*. In T. Romão (Ed.), *ACE '11 Proceedings of the 8th International Conference on Advances in Computer Entertainment Technology*. New York: ACM (ISBN 978-1-4503-0827-4).

Hermans, M., Coevering, P.P. van de & Waerden, P. van der (2011). *Ruimtelijke ontwikkelingen langs looproutes tussen parkeervoorzieningen en centrale winkelgebied*. In *Colloquium Vervoersplanologisch speurwerk (CVS) 2011: ruimte voor excellentie: programma en samenvattingen* (pp. 90-90). Breda: CVS.

Hermans, O.W. & Ravesteijn, C. van (2011). *Information empowerment: customer dialogue technology and service employees*. In *Proceedings of the 12th international research symposium on service excellence in management (QUIS12)*.

Hermans, O.W., Ravesteijn, C. van, Urdang, B. & Lith, D. van (2011). *Managing privacy in an enhanced guest dialogue setting*. In *Proceedings of the I-CHLAR Conference*, Lyon, France 07/07/2011-08/07/2011.

Heuvel, J. van den & Bikker, J. (2011). *Detecting 3D position and orientation of a Wii remote using webcams*. In J. Allbeck & P. Faloutsos (Eds.), *Motion in games : Lecture notes in computer science* (pp. 448-458). Dusseldorf: Springer Verlag.

Huhn, A.E., Khan, J.V., Ketelaar, P., Nuijten, K.C.M. & Gisbergen, M. van (2011). *MOBILE = LOCATION = EFFECT*. In *Esomar Congress 2011*.

Hühn, A.E., Khan, J.V., Ketelaar, P., Nuijten, K.C.M., Gisbergen, M. van & Lucero, A. (2011). *The effect of location on perceived intrusiveness of mobile ads*. In *Conference proceedings CHI-Sparks 2011*. Arnhem: CHI-Sparks.

Hühn, A.E., Ketelaar, P., Khan, J.V., Nuijten, K.C.M., Gisbergen, M. van & Lucero, A. (2011). *The Effect of Location on Perceived Intrusiveness of Mobile advertisements*. In *ICORIA Proceedings 2011*.

Josephi, S.H.G. & Melissen, F.W. (2011). *Bridging the gap in revenue management education*. In J. Matic & C.J. Wallington (Eds.), *Conference proceedings of the 29th annual EuroCHRIE conference, tourism & hospitality, drivers of transition, Dubrovnik, Croatia* (pp. 256-267). Dubrovnik: EuroCHRIE (ISBN 978-0-615-54307-9).

Josephi, S.H.G., Aubke, F. & Kokkinou, A. (2011). *Falling through the revenue management gap*. In *Proceedings of the I-CHLAR Conference*, Lyon, France 07/07/2011-08/07/2011.

Khan, J.V., Bremmers, L., Fu, K., Stals, S., Swelsen, K. & IJsselsteijn, W. (2011). *KidzFrame: supporting awareness in the daycare*. In *Second International Conference on Advances in Computer Science (ACS-2011)* (pp. 166-171). ACEEE.

Khan, J.V., Markopoulos, P. & Spijksma, N. (2011). *On the use of pervasive computing to support patients with obsessive compulsive disorder*. In D. Tan (Ed.), *Proceedings ACM CHI2011* (pp. 1213-1218). Vancouver, USA: ACM Press (ISBN 978-145030228-9).

Khan, J.V., Nuijten, K.C.M. & Deslé, N. (2011). *Pervasive evaluation application within virtual environments*. In *Proceedings of the 1st international conference on: Pervasive and embedded computing and communication systems* (pp. 261-264). PECCS (ISBN 978-989-8425-48-5).

Kivits, R.F.W.J., Stierand, M.B. & Wood, R.C. (2011). *The 4M model of the meal experience*. In H.H. Hartwell, P. Lugosi & J.S.A. Edwards (Eds.), *Culinary arts and sciences VII: global, national and local perspectives* (pp. 41-48). Bournemouth, UK: International Centre for Tourism and Hospitality Research, Bournemouth University (ISBN 978-1-85899-273-0).

Landré, M. (2011). *Quantifying road network accessibility to tourist regions with geographical information systems*. In I. Frochot (Ed.), *Creativity and innovation in tourism*. University of Savoie (ISBN 9789163385483).

Nijs, D.E.L.W. & Engelen, J. van (2011). *Potentials and limits of design thinking*. In *Design Thinking for the Social World*. Istituto Europeo di Design (IED).

Proper, J. (2011). *How to manage resilience in public transport organizations*. In *Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk (CVS) 2011: ruimte voor excellentie: programma en samenvattingen* (pp. 86-86). Breda: CVS.

Stierand, M.B. & Dörfler, V. (2011). *Revising the notion of sample representativeness*. In *Proceedings of the British Academy of Management Annual Conference, Birmingham, UK, 13/09/2011-15/09/2011*.

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

Khan, J.V., Walker, M.E., Aliakseyeu, D. & Mason, J. (2011). *On the use of mixed reality environments to evaluate interaction with light*. In *Ambient Intelligence 2011*, 16/11/2011.

Mitas, O. & Yarnal, C. (2011). *Looking deeper : are existing measures of well-being adequate in a leisure travel context?* In *Book of abstracts of the papers presented at the thirteenth Canadian congress on leisure research* (pp. 251-255).

Audiovisuele materialen

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

Cuevas, A.C.. (2011). *Buenas Noches, Espana [Producer feature film] [DVD]*

Deslé, N. (2011). *Volleyball 5000 [game]*

Dini, D. (2011). *Letteroids 3D [game]*

Gualeni, S. (2011). *Gua-Le-Ni, or: The Horrendous Parade [game]*

Haggis, T.E. (2011). *ColorZing [game]*

Kok, I.A.J. & Timmers, W. (2011). *Framing the other [DVD]*

Lengkeek, J.W. (2011). *Contacten Touroperators [game]*

Lengkeek, J.W. (2011). *Prijzenslag [game]*

Relevante functies

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

Mutsvairo, B. (periode: 2010 t/m 2010). Headed a team of journalism experts tasked with assessing grant applications for African radio stations seeking funding from Radio Netherlands Worldwide
Functie bij : African Radio/Radio Netherlands Worldwide.

Poel, H.J.J. van der (periode: 2010 t/m 2010). Deelname Expertmeeting - Rijksbeleid t.a.v. Sportaccommodaties - Den Haag - 13-09-2010 Functie bij : Rijksbeleid t.a.v. Sportaccommodaties.

Poel, H.J.J. van der (periode: 2010 t/m 2010). Deelname expertmeeting Functie bij : Sportcampus Stadionpark Rotterdam - Present at: Expertmeeting - 16-08-2010.

Poel, H.J.J. van der (periode: 2010 t/m 2010). Naar een nieuw Thialf-stadion? Functie bij : Thialf-stadion, Heereveen - Deelname expertmeeting 13-04-2010.

Roevens, J.J.L.M. (periode: 2010 t/m 2010). Course Leader Change Management Functie bij : Bremerhaven Gernay.

Roevens, J.J.L.M., Morsink, V.B.M., Marée, J.E.M. & Hermans, O.W. (periode: 2010 t/m 2010). Consultancy Functie bij : Changemanagement at AS Ziekenhuis.

Prijzen / erkenningen

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

Bevolo, M. (2011). Emerald Literati Network 2011 Awards for Excellence. Article published in Journal of Consumer Marketing has been chosen as a Highly Commended Paper at the Literati Network Awards for Excellence 2011

Televisie of radio optredens

Overige producten van wetenschappelijke activiteit

Nawijn, J. (interview) (2011, Aug 19). Tips tegen de vakantieblues [radio-uitzending]. In Nieuwslijn Magazine. Hilversum, The Netherlands: Radio Nederland Wereldomroep.

Internet-artikelen

Vakpublicaties

Ent, M.A.J. van der (2011). EyeforTravel: optimaliseer de customer journey met dreaming & sharing. (blog). Frankwatching. (available: 27 oct 2011).

Proper, J. (2011). Engineers understand forward thinking: the European Federation of National Engineering Associations represents engineering in Europe and promotes professional mobility, I-Studenadvisor. (nieuwsbrief).

Zoest, M. van & Ent, M.A.J. van der (2011). Zoek- en boekgedrag jonge vakantiegangers. (blog). Frankwatching. (available: 27 dec 2011).



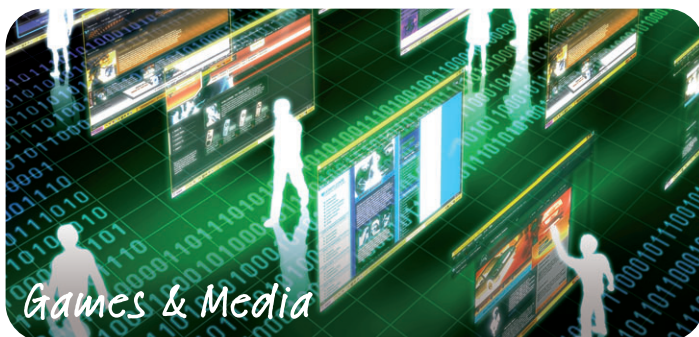
Toerisme



Vrije tijd



Hotel & Facility



Games & Media



Stedenbouw, Logistiek & Mobiliteit



NHTV

Postbus 3917

4800 DX Breda

T +31-76-533 22 03

F +31-76-533 22 05

www.nhtv.nl



Locatie
Archimedesstraat 17



Locatie
Mgr. Hopmansstraat 1 en 15



Locatie
Reduitlaan 41



Locatie
Sibeliuslaan 13