

# *Creating hospitable futures together*

## *Jaarverslag 2020*

At the heart of hospitality

Versie 12 april 2021

# Inhoudsopgave

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord College van Bestuur .....</b>                  | <b>4</b>  |
| <b>1. Verslag van de Raad van Toezicht .....</b>            | <b>6</b>  |
| <b>2. Schets van Hotelschool The Hague.....</b>             | <b>14</b> |
| <b>3      Onderwijs- en onderzoekaangebod .....</b>         | <b>21</b> |
| 3.1      Onderwijs.....                                     | 21        |
| 3.2      Praktijkonderwijs (Outlets) .....                  | 26        |
| 3.3      Onderzoek .....                                    | 28        |
| 3.4      Kwaliteitszorg .....                               | 31        |
| 3.5      Kwaliteitsafspraken 2019-2024.....                 | 33        |
| <b>4. Studenten .....</b>                                   | <b>38</b> |
| 4.1      Studentenpopulatie.....                            | 38        |
| 4.2      Recruitement en selectie.....                      | 40        |
| 4.3      Studentenleven .....                               | 43        |
| 4.4      Persoonlijke en financiële ondersteuning.....      | 44        |
| 4.5      Rechtsbescherming .....                            | 45        |
| 4.6      Alumni & Industry .....                            | 47        |
| <b>5      Medewerkers (Sociaal Jaarverslag) .....</b>       | <b>48</b> |
| 5.1      Samenstelling personeel.....                       | 49        |
| 5.2      Personeelsverloop en doorstroom .....              | 51        |
| 5.3      Opleidingsniveau medewerkers .....                 | 51        |
| 5.4      Verzuim en preventie .....                         | 52        |
| 5.5      Personeelsregelingen .....                         | 54        |
| 5.6      Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid .....        | 54        |
| 5.7      Participatiebanen–afstand tot de arbeidsmarkt..... | 55        |
| 5.8      Professionalisering - Opleiding & trainingen ..... | 55        |

|             |                                                     |           |
|-------------|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.9</b>  | <b>Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen.....</b>   | <b>58</b> |
| <b>5.10</b> | <b>MTO (Medewerkerstevredenheidsonderzoek).....</b> | <b>59</b> |
| <b>5.11</b> | <b>Vertrouwenspersonen .....</b>                    | <b>59</b> |
| <b>6</b>    | <b>Bedrijfsvoering .....</b>                        | <b>61</b> |
| <b>6.1</b>  | <b>Gebouwen en voorzieningen.....</b>               | <b>61</b> |
| <b>6.2</b>  | <b>Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....</b> | <b>65</b> |
| <b>6.3</b>  | <b>Marketing &amp; Communicatie.....</b>            | <b>67</b> |
| <b>6.4</b>  | <b>Hospitality Consultancy .....</b>                | <b>69</b> |
| <b>7</b>    | <b>Financiën .....</b>                              | <b>71</b> |
| <b>7.1</b>  | <b>Financieel beleid .....</b>                      | <b>71</b> |
| <b>7.2</b>  | <b>Toelichting resultaat en balans.....</b>         | <b>71</b> |
| <b>7.3</b>  | <b>Resultaat 2020 en de balans 2020 .....</b>       | <b>72</b> |
| <b>7.4</b>  | <b>Kengetallen .....</b>                            | <b>73</b> |
| <b>7.6</b>  | <b>Investeringsbeleid.....</b>                      | <b>74</b> |
| <b>7.7</b>  | <b>Treasurybeleid.....</b>                          | <b>75</b> |
| <b>7.8</b>  | <b>Helderheid .....</b>                             | <b>76</b> |
| <b>7.9</b>  | <b>Remuneratie .....</b>                            | <b>77</b> |
| <b>7.10</b> | <b>Continuïteitsparagraaf.....</b>                  | <b>77</b> |
|             | <b>BIJLAGEN .....</b>                               | <b>82</b> |

**Bijlage 1. Juridische structuur en organogram Stichting Hotelschool Den Haag**

**Bijlage 2. Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht 2020**

**Bijlage 3. Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur 2020**

**Bijlage 4. Remuneratie en declaraties College van Bestuur 2020**

**Bijlage 5. Jaarverslag Medezeggenschapsraad (CDC)**

**Bijlage 6. Publicaties Hospitality Research Centre 2020**

**Bijlage 7. Online en PR activiteiten**

Copyright

©Hotelschool The Hague, The Netherlands

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the Hotelschool The Hague

# Voorwoord College van Bestuur

*Welcome willkommen Welkom 歡迎 dobrodošao Velkommen teretunud tervetuloa bienvenue Üdvözlet benvenuto powitanie bienvenido Välkommen.*

Graag presenteren wij u het jaarverslag 2020 van Hotelschool The Hague. Met dit verslag leggen wij als bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten van 2020. In dit jaarverslag presenteren wij een overzicht van onze organisatie, strategische doelen, financiële positie, governance en de sociale en economische wereld waarin wij actief zijn.

Wij willen onze inspirerende community bedanken voor haar bijzondere bijdrage in 2020. Dankzij de onvoorwaardelijk inzet, flexibiliteit en betrokkenheid van onze medewerkers, studenten, Co-Determination Council, de Raad van Toezicht, onze alumni en vele partners, zijn de gevolgen van de wereldwijde coronapandemie voor Hotelschool The Hague goed opgevangen en hebben zelfs geleid tot de ontwikkeling van een visie op hybride onderwijs en versnelling van en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van digitale transformatie.

2020 zal voor Hotelschool The Hague een memorabel jaar blijven. Door de covid-19 pandemie hebben we voor het eerst in ons ruim 90-jarig bestaan in maart tijdelijk ons internaat en onze panden voor onderwijs moeten sluiten en moesten studenten hun stage afbreken. Tevens is er van de ene dag op de andere dag overgeschakeld op digitaal onderwijs

De studenten van het bachelorprogramma konden voor het eerst in het vierde jaar kiezen uit minoren in plaats van kleinere keuzevakken. Naast de bestaande premaster met de UvA, waardoor doorstuderen voor een master zonder vertraging mogelijk is, zijn er ook overeenkomsten gesloten met de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit) en Nyenrode University. In 2020 is een nieuwe versie van LYCar, het afstudeertraject, gestart. In deze herziene versie ligt de nadruk op het inbouwen van Design Based Research (DBR). Tevens is het afstudeertraject van de MBA aangescherpt.

Het volledige bachelorprogramma is in 2020 door de Curriculumcommissie verder uitgewerkt en zowel de Co-Determination Council als de Raad van Toezicht hebben groen licht gegeven voor de implementatie van de innovatie.

De bekostigde master Leading Hotel Transformation kan na de NVAO-accreditatie daadwerkelijk starten. De voorbereidingen zijn in 2020 getroffen om in september 2021 de eerste studenten in Amsterdam te kunnen ontvangen.

De activiteiten van het Research Centre zijn sterk bepaald door de covid-19 crisis. In maart is een scenario-onderzoek ingezet naar de gevolgen van covid-19 en dit heeft gefungeerd als start van een meer structurele samenwerking gericht op de advisering van internationale hotelbedrijven. Daarnaast heeft het Research Centre een belangrijke rol vervuld voor het onderwijs. Veel afstuderenden hebben in plaats van een onderzoek in een stagebedrijf moeten kiezen voor een onderzoek binnen de school; het Research Centre heeft dit gefaciliteerd.

De daadwerkelijke verbouwing van het pand aan de Brusselselaan in Den Haag is in 2020 begonnen. De realisatie verloopt conform planning en de verwachting is dat het gebouw in 2021 feestelijk geopend zal worden. Er was zelfs ruimte om binnen budget een extra duurzaamheidsinvestering uit te voeren van €1,8 miljoen. Alle kozijnen in de voor- en achtergevels worden vervangen door een uitvoering met triple glas. Hiermee is de Hotelschool The Hague in staat om voor dit pand de A-status in relatie tot energie te verkrijgen.

In november kwam het bericht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen dat de planfase van de kwaliteitsafspraken positief is beoordeeld.

Als onderdeel van het project Organisation Optimisation is voor het theorieeldeel van het bachelorprogramma de transitie van teams gebaseerd op expertises naar een jaarindeling gerealiseerd. Op deze wijze komt de focus te liggen op het ondersteunen van de student journey. De medewerkersdag van 6 januari 2020 stond in het teken van de kick-off van onze new way of working. Vanwege de covid-19 restricties was het helaas niet mogelijk om de geplande fysieke meetings, essentieel om in nieuwe teams op een andere manier te gaan werken, doorgang te laten vinden. Hierdoor is de uitvoering van dit project in 2020 vertraagd.

Medio 2020 is op initiatief van een studentencollectief de start gemaakt met het platform diversiteit. Een vertegenwoordiging van studenten en medewerkers heeft een aanzet gemaakt tot een meer inclusief beleid in de breedste zin van het begrip inclusiviteit. Dit initiatief is omarmd door Hotelschool The Hague wat heeft geleid tot een deelname van medewerkers, studenten en management om hierin samen op te trekken naar de toekomst. Eind 2020 is het platform DiverseMinds opgericht om inclusiviteit in de breedste zin binnen HTH zichtbaar en bespreekbaar te maken met als doel een veilige studie- en werkomgeving te creëren voor iedereen.

In 2020 heeft Hotelschool The Hague haar toppositie wereldwijd behouden met een top tien ranking als beste Hospitality & Leisure Management-opleiding, volgens QS World University ranking. Hotelschool The Hague is voor het zevende jaar op rij als beste publieke hotelschool in Nederland uit de bus gekomen en de vierde keer als beste van Nederland, volgens de HBO Keuzegids 2020. Daarnaast is Hotelschool The Hague trots op de vermelding in de ranking 'Beste Hospitality en Hotel Management Schools in de wereld 2020' door CEOWORLD Magazine. Het MBA master programme komt uit de Keuzegids Masters 2020 naar voren als beste professional (HBO) master in de categorieën 'Management and Innovation' and 'Tourism and Leisure'.

Het resultaat over het boekjaar 2020 bedroeg € 293.000. Dit resultaat is € 576.000 lager dan het begrote resultaat van € 869.000. De belangrijkste verklaring voor het lagere resultaat is de gemiste inkomsten van de F&B outlets en het Skotel en terugbetaalde bijdragen aan studenten uit het Internaat. Deze zijn voor een deel van het jaar vanwege de overheidsmaatregelen rond de coronapandemie gesloten geweest.

Waar ligt voor Hotelschool The Hague de focus in 2021? Boven alles, op de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Innovatie en verbetering zijn een continu proces. In 2021 ligt de focus op: verdere implementatie van het vernieuwde bachelorprogramma, de start van de nieuwe Master Leading Hotel Transformation, uitvoering van de kwaliteitsafspraken, de vereenvoudiging van de organisatie en de heropening van de campus Den Haag.

Bovenal zal 2021 ook zeker nog gekenmerkt worden door gevolgen van de covid-19 pandemie. Hiervoor is in de begroting een substantieel bedrag gereserveerd dat voor het grootste deel aangewend zal worden voor activiteiten op het gebied van wellbeing, safety&security voor onze educational community en werkdrukverlichting van medewerkers.

In de komende jaren spelen wij verder in op de ontwikkelingen binnen de hospitality branche, binnen het onderwijs in hospitality management en wereldwijd. Wij kijken uit naar een mooi en succesvol, maar bovenal gezond 2021.

At the heart of hospitality,

Regine von Stieglitz en Arend Hardorff  
College van Bestuur Hotelschool The Hague

# 1. Verslag van de Raad van Toezicht

## 1. Terugblik op 2020

### *Toezichtvisie*

Hotelschool The Hague kenmerkt zich qua onderwijs, onderzoek en organisatie door een sterke internationale focus, oriëntatie en reputatie. Hotelschool The Hague is onderdeel van het publieke hogeronderwijsbestel. De Raad van Toezicht beschouwt het als zijn taak toe te zien dat de middelen die de samenleving en de studenten aan de Hotelschool beschikbaar stellen op een verantwoorde manier worden besteed aan onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit. Een gezonde bedrijfsvoering is hierbij onmisbaar. De Raad van Toezicht acteert proactief, met respect voor en vertrouwen in de professionaliteit van het bestuur en medewerkers. De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op het functioneren van het College van Bestuur, de effectiviteit en efficiency van het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de Hotelschool. Te allen tijde bevordert en ondersteunt de Raad dat het College van Bestuur in control kan blijven.

### *Strategie Hotelschool The Hague*

Tijdens de strategiesessie in oktober 2019 vond een evaluatie plaats van de business- en kwaliteitscyclus waarin instituutsplan, meerjarenplan & -budget, management review, risk heat map, kaderbrief en jaarplannen tot stand komen. Hieruit is naar voren gekomen dat deze niet optimaal afgestemd zijn met het ritme van het onderwijsproces en de planning van de huidige cyclus. In grote lijnen betekende dit dat de cyclus van het meerjarenbeleid een half jaar opschuift. De volgende strategische sessie zou niet in oktober 2020 plaatsvinden, maar in februari 2021 werd vorig jaar gerapporteerd. Door de covid-19 perikelen is de strategische sessie uiteindelijk gepland in juni 2021. Een andere aanpassing van de business- en kwaliteitscyclus is dat het jaarplan voor Hotelschool The Hague niet langer in de loop van het jaar wordt vastgesteld, maar reeds aan het eind het voorafgaande kalenderjaar.

### *Veranderende organisatie (project organisation optimisation)*

In 2019 werd gerapporteerd dat de contouren van de gewenste organisatie(structuur en -cultuur) voor het realiseren van de strategische doelstellingen verder waren uitgewerkt. Het plan 'Hotelschool The Hague a place where people love to teach and work' vormt hier nog steeds de basis voor. De implementatie bestaat uit een viertal fasen waarvan de implementatie door covid-19 is getemporeerd.

- 1 Nieuwe onderwijsstructuur
- 2 Transitie naar zelf organiserende teams – cultuurverandering
- 3 Nieuwe structuur ondersteunende medewerkers
- 4 Visie op de toekomst van praktijkonderwijs

Het grootste deel van fase 1 is afgerond door in het theorieonderwijs de overgang van expertiseteams naar jaarteam te realiseren. De verandering naar zelf organiserende teams heeft na een start in januari 2020 geen vervolg gekregen vanwege covid-19 en wordt gedeeltelijk in 2021 opgepakt met de focus op het management en de teams die het vernieuwde onderwijs gaan aanbieden in de bachelor.

### *Strategische samenwerking*

De Raad van Toezicht be vraagt het College van Bestuur op regelmatige wijze aan de hand van hetgeen beschreven is in hoofdstuk 2.2 onder het kopje strategische samenwerking. Zo zijn afgelopen jaar de mogelijke samenwerking met Hong Kong Polytechnic voor het opzetten van een professional doctorate besproken, de pre-master overeenkomsten en is de vraag uitgezet het overzicht met de MOU's te updaten.

### *(Inter)nationale erkenning Hotelschool The Hague*

De rankings zoals deze zijn gepresenteerd door het College van Bestuur passen bij het streven wereldwijd een top-3 positie te bereiken.

### *Kwaliteit van onderwijs en onderzoek*

De Raad van Toezicht hanteert de volgende definitie van kwaliteit van onderwijs en onderzoek: *De definitie van kwaliteit is de mate waarin de Hotelschool zijn belofte aan de student alsmede het werkveld waar maakt. Dit impliceert dat de student tijdens zijn studie veel leert en een goede start maakt als beginnend beroepsbeoefenaar, dan wel succesvol doorstudeert op een hoger niveau. Tot onze kwaliteit behoort ook dat onze studenten met enthousiasme studeren en zich leven lang ambassadeur weten van de Hotelschool. Voor het werkveld impliceert het dat zij onze afgestudeerden graag ontvangen als beginnend beroepsbeoefenaars vanwege hun toepasbare, praktijkgerichte kennis, mede bereikt doordat het onderwijs en onderzoek aansluiten op de praktijk en een vitale binding met het internationale werkveld hebben.*

In 2020 heeft de Raad periodiek met het bestuur gesproken over de voortgang van de bachelor curriculuminnovatie, verbouwing van het pand aan de Brusselselaan in Den Haag, additionele duurzaamheidsmaatregelen, de aanvraag van de nieuwe bekostigde master Leading Hotel Transformation, de nieuwe onderzoeksstrategie, de voorbereiding van het Brancheprotocol Onderzoek (BKO), het plan voor de digitale transformatie, de kwaliteitsafspraken en het kwaliteitszorgsysteem.

Daarnaast heeft de Audit Committee extra overleg gehad met het bestuur over het sluiten van het Skotel in maart 2020. De Raad van Toezicht is door het College van Bestuur middels 'in-between' updates op de hoogte gehouden van de impact die covid-19 heeft gehad (en nog steeds heeft). De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de wijze waarop het College van Bestuur heeft geacteerd in de covid-19 crisis. Door de snelle uitwerking van een visie op hybride onderwijs is voor een groot deel van het jaar, waar toegestaan door de overheid, on-campus onderwijs aangeboden en waar dit niet kon een volwaardig on-line alternatief aangeboden.

De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur tijdens de covid-19 crisis met raad en daad bijgestaan, maar heeft daarbij regelmatig vragen gesteld over het prioriteren van uit te voeren beleidsvoornemens en activiteiten.

Punt van aandacht blijft de voortgang van de verandering van de organisatie, het Organisation Optimisation project. De opgelopen vertraging door covid-19 heeft geleid tot het vaststellen van een nieuwe planning. Daar dit een verandering betreft voor alle geledingen van Hotelschool The Hague op zowel structuur, wijze van werken en cultuurniveau heeft de Raad van Toezicht benadrukt dat deze herziene planning ook daadwerkelijk gerealiseerd dient te worden. De Galangroep heeft haar ondersteunende activiteiten aan het interne projectteam conform afspraak afgerond. De organisation optimisation wordt nu geleid door een intern projectteam.

De Raad van Toezicht heeft in 2020 de voortgang van het nader uitwerken van de 13 projectplannen van de kwaliteitsafspraken extra gemonitord. Hiervoor is een

voortgangsrapportage opgezet door het verantwoordelijke team voor de kwaliteitsafspraken. De extra inspanning heeft geleid tot een goedkeuring van de planfase van de kwaliteitsafspraken door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen in november 2020. De afgelopen jaren was de bachelor return rate (studierendement) een punt van zorg voor de Raad van Toezicht. De maatregelen die de afgelopen jaren genomen zijn om het aantal afgestudeerden binnen 5 jaar te verhogen hebben in 2020 tot een positieve verbetering geleid. Hierbij dient de kanttekening gemaakt te worden dat covid-19 een effect heeft gehad doordat studenten zich hebben gefocust op hun afstuderen. De genomen maatregelen zullen daarom met dezelfde intensiteit de komende jaren voortgezet dienen te worden.

### *Huisvesting*

De Raad van Toezicht heeft middels de extra (tijdelijke) renovatiecommissie de voortgang van de grootschalige renovatie nauwgezet gemonitord. Door het professionele projectmanagement van de aannemer en het bouwteam loopt de renovatie binnen planning en budget. Het bleek zelfs mogelijk om binnen het taakstellend budget van €15,3 miljoen de door de renovatiecommissie voorgestelde extra duurzaamheidsinvestering te kunnen doen.

In 2020 is voor het eerst in jaren een lager resultaat gerealiseerd dan begroot. Zoals in het voorwoord van het College van Bestuur is aangegeven en in hoofdstuk 7.2 verder uitgewerkt, is dit veroorzaakt door de overheidsmaatregelen vanwege de coronapandemie.

De Raad van Toezicht heeft verder geconstateerd dat het bestuur de ratio OP/NOP rond de 70%/30% heeft gehouden. De financiële ratio's liggen allemaal nog steeds boven het afgesproken niveau ondanks het mindere resultaat en de investeringen voor de renovatie van het pand aan de Brusselselaan. De Raad van Toezicht bespreekt met het bestuur regelmatig de vraag hoe de return on investment eruitziet. De besteding van middelen kan in vergelijking met andere hogescholen zeer doelmatig worden genoemd.

De Raad van Toezicht merkt op dat het resultaat van Hotelschool The Hague over de afgelopen jaren zodanig hoog is geweest dat de ruimte die is gerealiseerd de komende jaren aangewend dient te worden voor investeringen ten behoeve van de onderwijskwaliteit.

In de kaderbrief voor 2021 is reeds opgenomen dat voor 2021 een rendement van 1% wordt beoogd i.p.v. de begrootte 2% van de voorgaande jaren. De vraag of de investering in menskracht en geld verantwoord is, moet centraal staan als gekeken wordt naar de toekomstige output.

De gezonde financiële situatie van Hotelschool The Hague is een prettig uitgangspunt ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen.

### *2. Algemene informatie*

De Raad van Toezicht bestond in 2020 uit 6 leden, zie bijlage 2 voor nadere informatie over de leden. In 2020 hebben zich geen mutaties voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is van oordeel dat de Raad voldoende divers is samengesteld wat betreft diversiteit, deskundigheid en competenties. De samenstelling en deskundigheid van de Raad sluiten aan bij de profielschets van de Raad zoals gepubliceerd op [www.hotelschool.nl](http://www.hotelschool.nl).

De tweede termijn van vier jaar voor de heer Neumann eindigt 1 januari 2022; hij is sinds 2018 voorzitter. De heer Neumann brengt in de Raad van Toezicht zijn ervaring in als voormalig CEO

van de Raddision Hotelgroep en President van Hilton Europe & Africa. Op dit moment vervult hij een aantal non-executive director posities in de internationale hospitalityindustrie.

Eind 2020 heeft de Raad van Toezicht een eerste verkenning gemaakt over hoe deze positie in te vullen. Uit een interne schouw kwam naar voren dat er onder de andere leden van de Raad van Toezicht geen kandidaten waren om de rol van voorzitter te vervullen. Dat betekent dat de nieuwe voorzitter extern geworven zal moeten worden.

Na rijp beraad is besloten om de heer Neumann te verzoeken om een derde benoeming te aanvaarden voor de periode van 1 jaar tot 1 januari 2023. In de Raad van Toezicht vergadering van 26 januari 2021 is deze benoeming bekrachtigd. Gedurende kalenderjaar 2022 zal de heer Neuman dus nog voorzitter van de Raad van Toezicht zijn. Hoewel deze derde benoeming volgens de statuten van Hotelschool The Hague mogelijk is, is deze benoeming niet in overeenstemming met de branchecode Goed Bestuur 2019. De redenen om van de branchecode af te wijken zijn als volgt.

Op 1 november 2022 zal mevrouw Eras-Magdalena aftreden. Samen met de heer Neumann brengt zij de hospitalitykennis in. Zij is Executive Vice President, Chief Human Resources Officer, bij Belmond. Een van de twee te werven nieuwe leden zal dus voorzitter moeten worden. Dat zal een ruime inwerkperiode vragen omdat deze persoon vanuit een internationale corporate omgeving bekend zal moeten geraken met het reilen en zeilen van een Nederlands instituut voor hoger onderwijs en de daarbij behorende regels en governance codes. Dat vraagt om een zwaluwstaartconstructie waarin de beoogde voorzitter een periode van één jaar mee kan draaien.

Een van de twee te werven Raad van Toezicht leden zal, gezien de ambitie van Hotelschool The Hague om een van de top-3 hospitality scholen in de wereld te zijn, een internationale achtergrond dienen te hebben en een eindverantwoordelijke functie in een grote hotelketen te hebben (gehad).

De covid-19 situatie zal het moeilijk maken om op dit moment kandidaten uit de hospitalityindustrie te werven en daardoor meer tijd vergen dan normaal gesproken. Daarnaast is er op dit moment een goed samenspel tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Dit is in deze onzekere covid-19 tijden belangrijk omdat dit voor stabiliteit zorgt.

De Raad van Toezicht handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten alsmede de Wet op het Hoger Onderwijs en wetenschappelijk onderzoek zijn vastgelegd. De Raad werkt met commissies ter ondersteuning van de werkzaamheden van de Raad. De werkwijze van de Raad is beschreven in het Reglement Raad van Toezicht en de werkwijze van de commissies in de commissiereglementen. Deze reglementen zijn openbaar en te raadplegen via [www.hotelschool.nl](http://www.hotelschool.nl).

In het toetsingskader is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan de toezichtvisie. De Raad heeft in het toetsingskader onderscheid gemaakt tussen formeel toezicht, te weten toezicht in het kader van governance, en beleidsinhoudelijk toezicht, te weten toezicht op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het toetsingskader, inclusief toezichtvisie, is te raadplegen op [www.hotelschool.nl](http://www.hotelschool.nl).

### *3. Activiteiten van de Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht is in 2020 vier keer in een formele vergadering bijeen geweest, waarvan één externe evaluatiesessie. De geplande formele vergadering in december 2020 is verplaatst naar januari 2021 vanwege een ontstentenisperiode van 3 weken van de voorzitter College van Bestuur. In december 2020 zijn de Raad van Toezicht en het College van Bestuur wel informeel

bij elkaar geweest.

Tijdens de vergadering in januari 2021 is de begroting 2021 goedgekeurd, waarmee de volledige business- en kwaliteitscyclus is doorlopen.

Vanwege covid-19 hebben de vergaderingen vanaf maart, met als uitzondering de externe evaluatie in juli, on-line plaatsgevonden via MS-teams.

Voorafgaand aan de vergaderingen houdt de Raad een intern beraad. De vergaderingen zijn bijgewoond door het College van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft elke zes weken overleg met het College van Bestuur. In de vergadering van april 2020 was de accountant aanwezig voor de bespreking van de jaarstukken.

In 2020/januari 2021 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- de jaarstukken 2019, framework letter 2021, de begrotingen 2021 (inclusief meerjarenbegroting) voor Stichting Hotelschool Den Haag, Stichting Internaatsexploitatie, Leadership Development BV en HTH Masters BV.
- de extra duurzaamheidsinvestering voor de renovatie campus Den Haag, locatie Brusselselaan.

Verder heeft de Raad de remuneratie 2021 en de bezoldigingsklasse WNT 2021 vastgesteld. Ook is besloten de lopende controleopdracht met de accountant te verlengen met 1 jaar tot en met boekjaar 2021.

Over de voortgang op alle terreinen van de Hotelschool werd de Raad van Toezicht elke vergadering geïnformeerd door middel van de managementrapportage, het corporate dashboard, terugkoppeling vanuit de commissies en separate presentaties over verschillende onderwerpen.

#### *4. Commissies*

De voorbereiding van onderwerpen waarover binnen de Raad van Toezicht wordt gesproken, wordt verzorgd door de daartoe ingestelde commissies. De commissies vervullen een adviserende rol binnen de Raad van Toezicht; besluitvorming vindt plaats in de Raad van Toezicht. De samenstelling van deze commissies in 2020 was:

##### *Audit Committee:*

De heer Roel (voorzitter) en de heer Farenhorst.

##### *Remuneratiecommissie:*

Mevrouw Eras-Magdalena (voorzitter) en de heer Neumann.

##### *Commissie Onderwijs en Onderzoek:*

Mevrouw Bonhof (voorzitter) en mevrouw Herder.

##### *Renovatie Commissie (tijdelijk)*

De heer Neumann (voorzitter) en de heer Roel.

De Audit Committee heeft dit jaar vier formele vergaderingen gehouden. Deze vergaderingen zijn bijgewoond door (een deel of alle leden van) het College van Bestuur en de manager Finance & Control. De Audit Committee heeft in de eerste vergadering zonder aanwezigheid van het Bestuur met de accountant gesproken over de controle op de jaarcijfers. Vaste onderwerpen op de agenda van de commissie zijn (meerjaren)begrotingen, jaarstukken (inclusief deponering Kamer van Koophandel), financiële maandcijfers, corporate dashboard, risk heat map, opvolging adviezen accountant, bekostiging studenten en periodieke overzichten declaraties College van Bestuur. Daarnaast heeft de Audit Committee de doelmatigheid van de bestuursdeclaraties

bekeken en met het bestuur besproken.

In december heeft de Audit Committee reeds de management letter met de accountant besproken.

De Commissie Onderwijs en Onderzoek heeft dit jaar twee formele vergaderingen gehouden. Het College van Bestuur heeft de vergaderingen bijgewoond. Gezien de curriculuminnovatie, research strategy en de extra monitoring van de voortgang kwaliteitsafspraken is er een drietal zogenaamde in-between meetings gehouden met het lid College van Bestuur in zijn hoedanigheid als Dean. Deze extra meetings waren van zulk een toegevoegde waarde dat in de Raad van Toezicht-vergadering van januari 2021 is besloten in 2021 vier formele vergaderingen van de Commissie Onderwijs en Onderzoek te houden.

Vaste onderwerpen op de agenda van deze commissie zijn kwaliteit van het onderwijs, (voortgang van) de bachelor curriculum innovatie, (voortgang van) van de kwaliteitsafspraken, studiesucces, de research strategy, de nieuwe bekostigde Master Leading Hotel Transformation en deelname aan de pilot Professional Doctorate.

De Remuneratiecommissie heeft twee formele vergaderingen gehouden. In 2020 heeft de Remuneratiecommissie, naast hetgeen in paragraaf 5 is opgenomen, veelvuldig contact gehad met het College van Bestuur ter begeleiding tijdens de covid-19 crisis.

De renovatiecommissie heeft vijf formele vergaderingen gehouden. Deze vergaderingen zijn bijgewoond door (een deel of alle leden van) het College van Bestuur, de manager Shared Services en deels door de finance manager. Vaste onderwerpen op de agenda zijn de voortgang van het project met de daaraan gerelateerde risico's en financiën. Daarnaast heeft de renovatiecommissie in september een bezoek gebracht aan het pand en de tijdelijke huisvesting.

Middels de rapportage en de vergaderingen is de Raad van Toezicht in staat om toe te zien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de verkregen middelen. En kan deze tevens toe zien op de naleving door het College van Bestuur van de wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode.

## 5. Werkgeverschap

Jaarlijks wordt het functioneren van het College van Bestuur beoordeeld. Dit wordt uitgevoerd door de Remuneratiecommissie. Voor de uitvoering van deze procedure maakt de commissie gebruik van een toetsingskader. Voordat deze toetsing wordt teruggekoppeld aan de voltallige Raad, vindt een individueel gesprek plaats met de bestuurders.

Een van de taken van de Raad is het toetsen van het beloningsbeleid voor de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en de uitvoering daarvan aan wet- en regelgeving en marktconformiteit. Hotelschool The Hague past de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT2) toe. Jaarlijks stelt de Raad van Toezicht de bezoldigingsklasse vast. In 2020 gold voor Hotelschool The Hague bezoldigingsklasse D met een maximum van € 157.000. De bezoldiging van het College van Bestuur voldoet aan de WNT2. Voor het pensioen wordt de in de sector geldende bedrijfstakpensioenfondsregeling gevolgd, bij het ABP. Er zijn geen excedent regelingen in 2020. Het beloningsbeleid kent geen variabel beloningsdeel.

Ook de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vindt plaats conform de WNT2. Jaarlijks wordt de bezoldiging van de Raad vastgesteld. In 2016 is het uitgangspunt vastgesteld dat binnen Hotelschool The Hague de maximum beloning 75% van het WNT-maximum voor

Raden van Toezicht is. Met een jaarlijkse verhoging wordt stapsgewijs naar dit maximum toegewerkt. Ook de honorering van de leden van de Raad van Toezicht voldoet aan de eisen gesteld in de beloningscode voor toezichthouders. Als bijlage is de verantwoording van de bezoldiging van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht opgenomen.

Naast het beloningsbeleid worden door de Raad ook de declaraties van het College van Bestuur beoordeeld. Aan de accountant is voor 2020 de opdracht gegeven de declaraties van het College van Bestuur te onderzoeken op rechtmatigheid. De Audit Committee controleert jaarlijks via een steekproef de doelmatigheid van de bestuursdeclaraties. Als bijlage is de tabel inzake declaraties van het College van Bestuur opgenomen. Er zijn in 2020 of eerder geen aandelen, leningen of garanties verstrekt aan het College van Bestuur of leden van de Raad van Toezicht. Het is beleid om dat ook niet te doen.

#### *Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht*

In 2020 heeft de evaluatie plaatsgevonden onder externe leiding van de heer Jaap Winter en mevrouw Els Kroonenberg-Boonacker van Phyleon leadership & governance.

In januari en februari hebben zij individuele gesprekken gehouden met de leden van de Raad van Toezicht, College van Bestuur, de Corporate Secretary en de accountant. Daarop aansluitend is een online Board Readiness Questionnaire ingevuld. De geplande sessie in maart met de Raad van Toezicht en later op de dag met het College van Bestuur moesten worden afgezegd vanwege covid-19. Uiteindelijk heeft de bespreking plaatsgevonden op 6 juli op de Campus Amsterdam. Voorafgaande aan deze sessie zijn alle deelnemers nog telefonsich geïnterviewd door Phyleon en is de rapportage door Phyleon opgestuurd.

Alle deelnemers hebben na de sessie op 6 juli hun belangrijkste conclusies en aanbevelingen op papier gezet. Deze zijn tenslotte gebundeld en besproken tijdens de Raad van Toezicht-vergadering op 26 januari 2021. Belangrijkste onderwerpen die geadresseerd zijn betreffen een nadere rolverduidelijking van de Raad van Toezicht, de strategische planning, frequentie en timing van de vergaderingen, wijze waarop stukken worden aangeleverd, de wijze waarop de dialoog met het College van Bestuur wordt gevoerd en de reflectie op de vergaderingen.

#### *Education permanente*

In het kader van Education Permanente kunnen individuele leden van de Raad van Toezicht trainingssessies volgen. De belangrijkste bevindingen worden in de Raad van Toezicht gedeeld en gespiegeld aan Hotelschool The Hague. Een vertegenwoordiging vanuit de Raad woont de vergaderingen van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen bij. Een lid heeft de NCD Governance Essentials (Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren) afgerond.

### **6. Raad van Toezicht en governance**

#### *Onafhankelijkheid leden*

De Raad van Toezicht is van oordeel dat elk lid zijn/haar functie in 2020 onafhankelijk heeft uitgeoefend. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het feit dat alle leden voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria, zoals omschreven in de Governancecode Goed Bestuur Hogescholen. Mogelijke strijdige belangen worden door leden van de Raad van Toezicht gemeld in de Raadsvergaderingen. Conform de Governancecode meldt het College van Bestuur mogelijke tegenstrijdige belangen bij de voorzitter van de Raad van Toezicht. In 2020 is dit niet aan de orde geweest.

#### *Overleg met belanghebbenden*

Voor de uitoefening van zowel de toezichthoudende rol als de klankbordrol acht de Raad van Toezicht het van wezenlijk belang contact te onderhouden met belanghebbenden. Hiertoe

vergadert (een delegatie van) de Raad twee keer per jaar met de Co-Determination Council (medezeggenschapsorgaan). Naast dit overleg, heeft de voorzitter van de Remuneratiecommissie, als contactpersoon voor de Co-Determination Council, voorafgaand aan de Raadsvergaderingen, overleg met de voorzitter of een delegatie van de Co-Determination Council. De voorzitter van de Remuneratiecommissie rapporteert hierover in de vergadering van de Raad van Toezicht. Regelmatig worden leden van het managementteam uitgenodigd in de (commissie)vergadering van de Raad van Toezicht en spreekt de Raad met medewerkers van de Hotelschool. De introductiedag voor nieuwe leden Raad van Toezicht alsmede deelname aan bijeenkomsten van de International Advisory Board, medewerkersdagen en de jury van de Genio Student Challenge vormen hierop een mooie aanvulling.

#### *7. Afsluitend*

De Raad vindt het belangrijk dat het bestuur steeds een juiste balans weet te vinden tussen (innovatie)ambities en het vervullen van de maatschappelijke opdracht én de spankracht van de mensen in onze organisatie. Sommige dingen kunnen en moeten snel, voor andere zaken is een pas op de plaats nodig. Voor 2021 ligt de nadruk de organisatie op een goede wijze door de covid-19 periode te loodsen met de nadruk op hetgeen in het toezichtkader is opgenomen en dat is het waarmaken van zijn belofte aan de student alsmede het werkveld. Hiertoe is een HTH jaarplan 2021 met prioriteiten vastgesteld. De belangrijkste drie projecten daarin zijn de organisation optimisation, bachelor curriculum innovation en het afronden van de renovatie van Campus Den Haag met bijbehorende duurzaamheidsmaatregelen. Tijdens de strategiesessie in juni 2021 zullen de langetermijndoelstellingen worden herijkt.

De Raad van Toezicht zal erop toezien dat deze beleidslijnen ingezet en uitgevoerd worden in lijn met het strategisch doel dat de school blijvend tot de beste hotelscholen van de wereld behoort. De Raad van Toezicht wenst alle medewerkers, studenten en het bestuur hierbij veel succes.

Ter afsluiting bedankt de Raad alle medewerkers voor de behaalde resultaten, hun toewijding en inzet voor de Hotelschool en haar studenten in deze onzekere covid-19-periode vol met extra uitdagingen.

## 2. Schets van Hotelschool The Hague

### 2.1 Algemene informatie

Sinds 1929 is Hotelschool The Hague de oudste onafhankelijke hotelschool in Nederland. Al ruim 90 jaar zijn innovatie en internationisering de centrale thema's. Vandaag de dag is Hotelschool The Hague een internationaal opererende, kleinschalige hogeschool. Het onderwijs en onderzoek wordt verzorgd op twee locaties: Den Haag en Amsterdam. Meer dan 2.600 studenten met 75 nationaliteiten volgen de Engelstalige Bachelor- of Masteropleiding op het gebied van Hospitality Management. Er werken meer dan 250 medewerkers uit 16 verschillende landen.

#### *Juridische structuur*

De rechtsvorm is een stichting, statutair gevestigd in Den Haag. Stichting Hotelschool Den Haag (Hotelschool The Hague) staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder KvK41150185. De statuten, terug te vinden op [www.hotelschool.nl](http://www.hotelschool.nl), zijn voor het laatst gewijzigd op 26 april 2012. Stichting Hotelschool Den Haag is enig aandeelhouder van de holding Hotelschool The Hague Leadership Development BV. Binnen deze holding vinden private (onderwijs)activiteiten plaats. Deze structuur zorgt voor een strikte scheiding tussen de private en publieke geldstromen. Onder de holding vallen 3 BV's met elk een eigen focus:

1. Hotelschool The Hague Performance Management BV;
2. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy BV;
3. Hotelschool The Hague Masters BV.

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Hotelschool The Hague zijn tevens College van Bestuur en Raad van Toezicht van de Stichting Internaatseexploitatie Hotelschool Den Haag. Deze stichting is opgericht vanwege de private financiering van de Skotels (studentenaccomodaties en hotelkamers). Bijlage 1 bevat meer informatie over de juridische structuur van Hotelschool The Hague; tevens is daar het huidige organogram van Hotelschool The Hague opgenomen.

#### *Statutaire doelstellingen*

Hotelschool The Hague heeft als doelstelling "Creating hospitable futures together". Hieraan wordt, binnen de grenzen van haar middelen, inhoud gegeven door het verzorgen van hoger beroepsonderwijs en het doen van toegepast onderzoek op het terrein van internationaal hospitality management. Het onderwijs is gericht op de theoretische en praktische voorbereiding voor het uitoefenen van beroepen binnen de internationale hospitality industrie.

#### *Missie*

"To be a leading educational community that develops students into sought after hospitality graduates. Our students benefit from everything we do."

#### *Visie*

"Our community shapes the global hospitality industry and endeavours to have a positive impact on society."

### Our promise

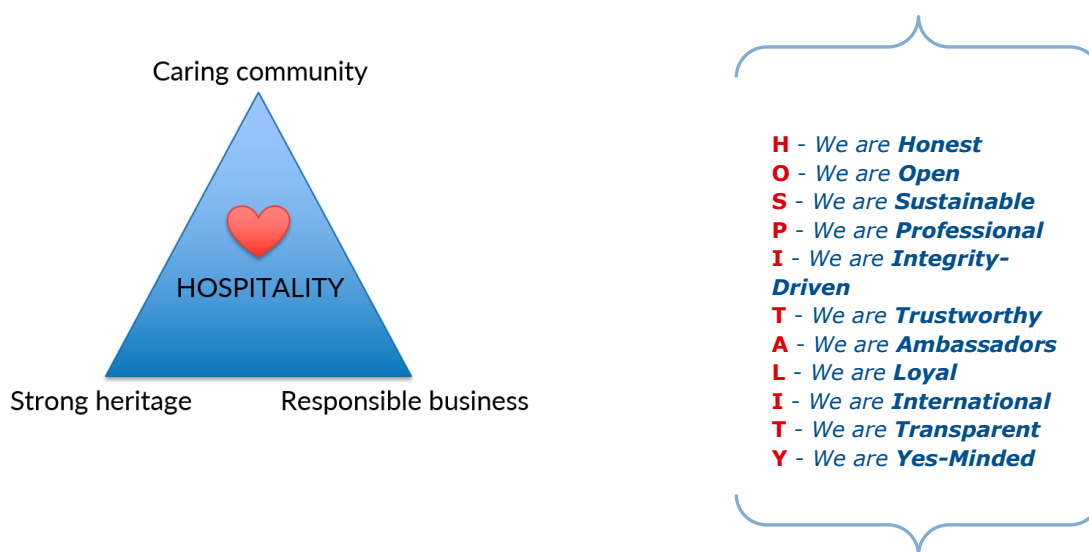
" Our promise is to deliver a unique combination of theory, practice and research. This is how we distinguish ourselves from our competitors. Our real-life learning environment supports the integration of the three. We act in a significant and student-centred learning environment.

A unique combination of development in three types of skills:

- Considerable foundational knowledge, an in-depth understanding of hospitality and critical thinking skills (IQ);
- Highly developed personal and intercultural skills (EQ);
- Resilience (AQ).

### Waarden Hotelschool The Hague

De kernwaarden van Hotelschool The Hague worden samengevat in 'a caring community, with a responsible business, based on our strong heritage'. Vanuit deze kernwaarden, onze missie en visie is een *Code of Ethics* opgesteld. De letters van het woord *Hospitality* bieden een handreiking voor reflectie voor studenten, docenten en management. Doel is te inspireren en leidend te zijn voor gedrag en de wijze waarop (samen)gewerkt wordt. Voor studenten is de *Code of Ethics* onderdeel van het onderwijsprogramma. Aan de hand van verschillende (praktijk)voorbeelden wordt ingegaan op de betekenis van de waarden.



### Strategie

De strategische koers van Hotelschool The Hague is op hoofdlijnen vastgelegd in het Instellingsplan 2018-2023. In de komende jaren wil Hotelschool The Hague de banden met haar hospitality studenten, medewerkers, alumni en de industrie verstevigen. Hotelschool The Hague richt zich op de volgende strategische doelstellingen:

1. We are one of the top 3 hospitality business schools in the world.
2. We make a direct contribution to the United Nations Sustainable Development Goals (SDG).
3. We intensify our educational community.

De doelstellingen uit het Instellingsplan zijn uitgewerkt in een meerjarenplan 2019-2021 waarin tevens de belangrijkste projecten voor de komende periode gedefinieerd worden.

## Translation to multi-annual plan through defining the key projects



### Realisatie van de doelstellingen

Om de realisatie van deze doelstellingen voor de lange termijn te monitoren worden deze in de jaarlijkse framework letter gemeten en waar nodig in het HTH jaarplan bijgesteld.

Het onderstaande overzicht geeft de doelstellingen van 2020 weer, de realisatie van 2020 en de doelstellingen voor 2021. Door de aandacht die covid-19 van ons vergt zijn de eerdere doelstellingen uit het meerjaren plan voor 2021 bijgesteld.

|                                                                                     | 2020 (original)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2020 (realisation)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2021 (adjusted)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Top-1 NL/Top 3 EU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>50% of graduates start in hosp. and 95% has job in 3 months</li> <li>70% in 5 years in man. Position</li> <li>Finalise year 4 and further courses</li> <li>First intake new master (40 students)</li> <li>Course satisfaction: 4.0</li> <li>NSE score 4.0</li> <li>BRR &gt; 67%</li> </ul> | <b>Top-1 NL/Top 3 EU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>62% of graduates start in hosp. and 88% has job in 3 months*</li> <li>62% in 5 years in man. Position*</li> <li>Finalise year 4 ✓ and further courses ✓</li> <li>First intake new master (40 students) in Sep. '21</li> <li>Course satisfaction: 3.8</li> <li>NSE score: 4.0</li> <li>BRR: 65,5%</li> </ul> | <b>Top-1 NL/Top 3 EU/Top 5 WW</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>60% of graduates starts in hosp. (50% in 2021) and 95% has job in 3 months</li> <li>75% in 5 years in man. Position (70% in 2021)</li> <li>Course satisfaction: 4.2 (4.0 in 2021)</li> <li>NSE score 4.0</li> <li>Restart C&amp;T/Lifelong Learning if approved (postponed in 2021)</li> <li>2 Strategic Partners in place</li> <li>BRR &gt; 70%</li> </ul> |
|  | <b>SDG's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Start Entrepreneurship Hub with SDGs initiatives</li> <li>SDG challenge launched</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <b>SDG's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Start Entrepreneurship Hub with SDGs initiatives -&gt; part of quality agreements</li> <li>SDG challenge launched as <i>Sustainable Hospitality Challenge</i> -&gt; planned but not delivered due to covid-19</li> </ul>                                                                                                | <b>SDG's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainability quality mark (postponed in 2021)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | <b>Community</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>11 active alumni chapters</li> <li>7 Learning Communities</li> <li>Plan for Hotelschool Everywhere approved</li> <li>Campus TH renovated &amp; open</li> <li>Employee satisfaction: 4.0</li> <li>Start Learning &amp; Development Academy</li> </ul>                                               | <b>Community</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>11 active alumni chapters</li> <li>5 Learning Communities</li> <li>Hotelschool Everywhere Plan approved to '21</li> <li>Campus TH renovated &amp; open August '21</li> <li>Employee satisfaction: 3.7 (ESS 2018)</li> <li>Start Learning &amp; Development Academy to '21</li> </ul>                                | <b>Community</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>13 active alumni chapters (11 in 2021)</li> <li>8 Learning communities (4 in 2021)</li> <li>Start HTH Everywhere (postponed in 2021)</li> <li>Employee satisfaction: 4.2 (4.0 in 2021)</li> </ul>                                                                                                                                                                            |

\*Accreditation 2018

In het jaarplan 2021 *'Realizing ambitions while dealing with Corona'* zijn de volgende prioriteiten vastgesteld.

## Key priorities for 2021

| Theme of the year: Managing COVID - 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategic Projects</b> <div>  Curriculum improvement bachelor            New Master LHT         </div> <div>  A place where people love to teach and work            Renovation <u>Brusselselaan</u> </div> | <b>Priorities 2021</b> <div>  Delivery Hybrid Education            Quality Agreements &amp; Digital Transformation         </div> <div>  Integrate sustainability in curricula         </div> <div>  Synergy Research and Education         </div> |

## 2.2 Governance binnen Hotelschool The Hague

De "Code goed bestuur hogescholen" (hierna: de governancecode) is voor Hotelschool The Hague leidend voor de inrichting van de governance binnen de Stichting. De beginselen uit de governancecode worden onderschreven. De governancecode wordt zoveel mogelijk toegepast. Als de code niet is toegepast, dan is dat in dit jaarverslag toegelicht.

Het College van Bestuur treedt op als bestuur van de stichting en als instellingsbestuur. Als instellingsbestuur is het College van Bestuur belast met het besturen van de hogeschool. Zij draagt de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, de strategie, de financiën en het beleid.

Het College van Bestuur bestaat sinds 14 augustus 2018 uit de volgende twee leden: mevrouw Regine von Stieglitz (voorzitter) en de heer Arend Hardorff (lid en dean). In bijlage 3 is nadere informatie over het bestuur opgenomen.

De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op het functioneren van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Hotelschool The Hague. In de rol als sparringpartner, adviseert de Raad van Toezicht het College van Bestuur (gevraagd en ongevraagd) en vervult zij de rol van werkgever van het College van Bestuur. Eind 2020 bestond de Raad van Toezicht uit zes leden. Hoofdstuk 1 bevat het jaarverslag van de Raad van Toezicht.

Het instellingsplan, met de visie van het bestuur op de invulling van de maatschappelijke opdracht van Hotelschool The Hague voor de komende jaren, dient als uitgangspunt voor het formuleren van de handreiking voor het statuut strategische samenwerking en het 'horizontale dialoogbeleid'.

### *Strategische samenwerking*

Hotelschool The Hague heeft in haar internationalisation policy 2018-2023 een eerste aanzet gemaakt voor (internationale) strategische samenwerking. Om de ambities uit het instellingsplan waar te maken is Hotelschool The Hague toe aan de volgende stap in haar strategische internationale koers. Zij heeft ervoor gekozen om zich van een internationale hospitality business school te bewegen naar een wereldwijd netwerk. Dit wordt momenteel gedefinieerd als een hospitality business school die op strategisch, tactisch en individueel niveau verbonden is met de beste hospitality managementscholen, netwerken en partners over de hele wereld die dezelfde passie delen voor gastvrijheidsonderwijs van topkwaliteit, toegepast onderzoek en focus op de industrie.

Hotelschool Den Haag wil haar programma's en onderzoek waarborgen en continu verbeteren om een wereldwijde hospitality business school van topkwaliteit te worden.

De keuze voor een wereldwijd netwerkmodel houdt in dat Hotelschool The Hague niet zal investeren in campussen in het buitenland.

Dit mondiale netwerkmodel zal bijdragen aan Hotelschool The Hague's:

1. Positie als internationaal thought leader op geselecteerde thema's in de internationale hospitality management onderwijsarena.
2. Internationaal, wereldwijd en intercultureel onderwijs en leren, onderzoek en kennis productie, en dienstverlening aan de samenleving.
3. Uitbreiding van haar studentenbestand, inkomsten, en internationale aanwezigheid.
4. Internationale reputatie en positionering in programmaonderwijs en industriegebaseerde rankings.

In lijn met bovenstaande richting is Hotelschool The Hague:

-Lid van de 'Association of Dutch Hotel Management schools' waarvan de leden vier maal per jaar bij elkaar komen. Dit is het equivalent van het landelijk overleg dat andere clusters van opleidingen hebben.

-Medeoprichter van Hotelschools of Distinction (HSD). Binnen Hotelschools of Distinction wordt samengewerkt aan en kennis uitgewisseld over "best practices" ten behoeve van curricula en onderzoek, marketing, contacten met het werkveld en de uitwisseling van ervaringen tussen de studenten en docenten van de verschillende universities (of applied sciences) in de wereld. De dean, de heer Hardorff is vice-president van de HSD.

-Na de succesvol behaalde accreditatie in 2018 voor 'The International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE)' ook in 2020 een actieve rol blijven spelen in dit wereldwijde netwerk van instituten gefocused op de hospitality industrie.

-In het kader van de pilot professional doctorate een nauwe samenwerking met andere hogescholen aangaan onder aanvoering van het CeO CELTH.

-Actief in het aangaan van internationale research samenwerkingsverbanden.

Daarnaast onderhoudt HTH een-op-een relaties met toonaangevende hospitality instellingen: Cornell University, Hong Kong polytechnic en Ecole hôtelière de Lausanne. In Nederland zijn in 2020 contacten gelegd met TU Delft op het gebied van artificial intelligence. Zoals in het voorwoord aangegeven zijn overeenkomsten gesloten met de VU, Rotterdam Business School en Nyenrode University over directe toegang tot academische masters na het voltooien van het premasterprogramma (variant van jaar 4) binnen de bacheloropleiding van Hotelschool The Hague.

Het College van Bestuur en vele medewerkers nemen deel aan de verschillende internationale bijeenkomsten die de hospitality sector jaarlijks organiseert. Hotelschool The Hague kent een lange traditie van nauwe samenwerking met de internationale hospitalityindustrie. Het gaat onder andere om de HotelloTop, de ITB, IHIF, MIF, EUHOFA, de ICHRIE en EUROCHRIE. Zelf organiseert Hotelschool The Hague minimaal twee keer per jaar een Industry Exchange Event en een career fair voor studenten. Ook wordt jaarlijks de "Genio Worldwide Innovation Summit" georganiseerd. Dit jaar heeft Hotelschool The Hague met industrie partners en internationale hotelscholen een 'sustainability challenge' opgezet om de industrie duurzamer te maken.

Door de covid-19 crisis zijn vrijwel alle fysieke activiteiten afgelast. Vertegenwoordigers van HTH hebben hun bijdrage geleverd aan diverse nieuw opgezette virtuele conferenties.

#### *Horizontale dialoog en verantwoording (extern)*

Hotelschool The Hague verantwoordt jaarlijks aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hoe de publieke middelen zijn besteed. Andere stakeholders zoals studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers uit de hospitality industrie worden nadrukkelijk betrokken bij de activiteiten van en ontwikkelingen binnen Hotelschool The Hague.

De jaarlijkse bijeenkomst van de Industry Advisory Board (IAB) is voor 2020 niet doorgegaan. Onze board members hebben een update gekregen van Hotelschool The Hague en hoe de school om is gegaan met de covid-19 pandemie. Een nieuwe board meeting staat gepland voor 2021. De IAB is samengesteld uit 19 personen vanuit de gehele breedte van de hospitality industrie die significante posities bekleden binnen de bedrijven; veelal op CEO-niveau. De IAB, onder voorzitterschap van mevrouw Eaststaff, heeft als belangrijkste doel het onafhankelijk en branche-georiënteerd adviseren van het bestuur over de trends, behoeften en uitdagingen binnen het werkveld; een belangrijke bron voor de onderwijs- en onderzoekinnovatie binnen Hotelschool The Hague. De zogenaamde International Advisory Board "next generation" vindt in principe eenmaal in de 2 jaar plaats.

Het College van Bestuur, managers en medewerkers hebben regelmatig overleg met (regionale) mbo-, hbo- en wo-instellingen en instellingen/bedrijven uit het relevante werkveld. Er vindt sedert enige jaren enkele malen per jaar een overleg plaats tussen de collegevoorzitters van alle in Amsterdam gevestigde hoescholen. In 2020 is dit op initiatief van Hotelschool The Hague ook in Den Haag gestart.

#### *Horizontale dialoog en verantwoording (intern)*

Het College van Bestuur heeft in 2020 zeven keer bestuurlijk overleg gevoerd met de medezeggenschapsraad (Co-Determination Council – CDC). Naast de 4 reguliere en de budgetvergadering was er een extra vergadering om de covid-19 maatregelen vast te leggen in diverse addenda voor de OER en student charter en is er een 'vision day' georganiseerd. In de CDC zijn zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd. Belangrijke thema's voor 2020 waren de begroting(scyclis), de covid-19 maatregelen, het functiebeschrijvings- en waarderingsproject (FuWa), organisatie(ontwikkeling), het curriculum vernieuwingsproject, de monitoring van de kwaliteitsafspraken, kwaliteitszorg in het algemeen en evaluatie van onderwijsseenheden in het bijzonder en de gewijzigde onderwijs- en examenregelingen. Mede ter voorbereiding van deze vergaderingen heeft de voorzitter van het College van Bestuur maandelijks overleg met de voorzitter van de CDC. Ter voorbereiding van het bestuurlijk overleg heeft het CvB ook deelgenomen aan voorbereidende commissievergaderingen van de CDC.

Bijlage 5 bevat het jaarverslag van de CDC.

Door en voor studenten wordt één keer per onderwijsblok 'HTH The Voice' georganiseerd. Tijdens deze sessies van de Student Councils in Amsterdam en Den Haag wordt gesproken over de onderwerpen die studenten bezighouden. Tijdens deze sessies is vertegenwoordiging vanuit het bestuur aanwezig. De inbreng van studenten wordt meegenomen in het opstellen of bijstellen van beleid, maar ook bij het verbeteren van individuele vakken en faciliteiten voor de studenten.

Een keer per blok wordt een separate sessie (Heart-to-Heart meeting) georganiseerd waar met vertegenwoordigers van de studentenverenigingen, student councils en CDC meer de diepte ingegaan wordt. Afgelopen jaar zijn studenten actief betrokken geweest bij het voorbereidingsproces van communicatie naar studenten over coronamaatregelen en de impact daarvan op hun programma en studeerervaring.

## 3 Onderwijs- en onderzoekaangebod

### 3.1 Onderwijs

#### Onderwijsaanbod

Hotelschool The Hague verzorgt een voltijdse, gespecialiseerde, Engelstalige bacheloropleiding: Bachelor Hospitality Management (240 EC). Binnen deze bacheloropleiding wordt een versneld programma aangeboden: het International Fast Track-programma (IFT-programma). Het IFT-programma is toegankelijk voor studenten met een passende vooropleiding en/of werkervaring in combinatie met een afgerond intensief voorbereidingstraject. Studenten, die de bacheloropleiding of het IFT-programma met goed gevolg afronden, ontvangen sinds 1 september 2018 de graad Bachelor of Arts in Hospitality Management (BA.HM).

Sinds 2015 verzorgt Hotelschool The Hague ook een voltijdse onbekostigde Engelstalige masteropleiding: Master of International Hospitality Management (75 EC). Centraal in deze opleiding staat het leren vanuit "customer centricity" perspectief en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe strategieën, business modellen en innovatieve hospitable diensten. Studenten, die de masteropleiding met goed gevolg afronden, ontvangen de graad Master of Business Administration in Hospitality Management (MBA.HM).

In 2019 zijn de eerste stappen gezet om Hotelschool The Hague's eerste Professional Master programma "Leading Hotel Transformation" (60 EC) te implementeren, waarbij de focus zal liggen op sustainability en digital transformatie vraagstukken. Er is in 2019 een succesvolle macrodoelmatigheidsaanvraag gedaan bij de CDHO, gevolgd door een aanvraag toets nieuwe opleiding bij de NVAO. Na de positieve accreditatie onder voorwaarden in 2020, kan Hotelschool The Hague in september 2021 beginnen met het eerste bekostigde masterprogramma in Hospitality in Nederland. Studenten die de Master succesvol afronden ontvangen de graad Master of Arts in Leading Hotel Transformation.

#### Borging eindniveau

Hotelschool The Hague kenmerkt zich door kleinschalig residentieel onderwijs waardoor er niet alleen aandacht is voor het onderwijs zelf, maar ook voor het aanbod van extra curriculaire activiteiten. Kenmerkend voor het onderwijs is dat de eindkwalificaties worden gerealiseerd door middel van een onlosmakelijke samenhang tussen curriculum en sociale context. Het accreditatiepanel heeft in 2018 het kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs beoordeeld en kwam tot de conclusie dat ten opzichte van 2011 alle standaarden waren verbeterd.

Voor afgestudeerde studenten, toekomstige werkgevers en de maatschappij als geheel is de kwaliteit van het opleidingsniveau van groot belang. De examencommissie speelt een belangrijke rol bij de borging en bewaking van het eindniveau van de bachelor- en masteropleiding. Het is essentieel dat de examencommissie deskundig en onafhankelijk kan opereren. De examencommissie was in 2020 samengesteld uit drie docenten, een extern lid van een andere hogeschool en een ambtelijk secretaris. De toetscommissie, die valt onder de examencommissie, is samengesteld uit vier docenten die ondersteund worden door dezelfde ambtelijk secretaris als de examencommissie. Via een jaarverslag rapporteert de examencommissie over haar bevindingen ten aanzien van de borging van de kwaliteit van examinering en tentaminering. Het jaarverslag en de wijze van opvolging van de adviezen worden met het bestuur besproken.

Launching Your Career (LYCar), het afstudeerprogramma van de bachelor, vormt een belangrijke schakel binnen het onderwijsprogramma als het gaat over borging van het eindniveau. Doorvoeren van verbeteringen binnen het afstudeerprogramma is een continu proces. In 2020 is een nieuwe versie van LYCar, namelijk LYCar-20, gestart. In deze herziene versie kiezen studenten een track, waarbij ze de keuze hebben uit verschillende modellen om onderzoek en stage te combineren. De nadruk in 2020 lag op het inbouwen van Design Based Research (DBR) in de modus operandi van LYCar. Het doel hiervan is oplossingsgedreven, implementeerbare eindprodukten die gebaseerd zijn op research en best practices. Deze kunnen tijdens de managementstage worden toegepast. Verdere veranderingen zijn een toegespitste focus op de emotional quotient (EQ) en de adversity quotient (AQ) in de ontwikkeling en reflectie van de student. Er zijn videos gemaakt om deze laatste fase te ondersteunen, een succesvolle pilot met peer-group coaching wordt nu geïmplementeerd in het programma en zijn er stappen genomen om te garanderen dat de industrie studenten genoeg tijd gunt om aan hun afstudeertraject te werken. In 2021 wordt gewerkt aan de evaluatie van LYCar-20 en wordt aan eventuele verbeterpunten gesleuteld met het doeleinde LYCar nog beter aan te laten sluiten bij de behoeften van zowel de student als het toekomstig werkveld.

### *Digital Transformation*

Het Digital Transformation (Dx) programma heeft in 2020 een grote versnelling gemaakt. Dit programma staat in het teken van het 'verbinden, versnellen en versterken van innovatie, binnen de thema's Onderwijs, Organisatie en Industrie'.

In maart van 2020 is er een buitengewone inspanning geleverd om docenten wegwijs te maken met afstandsonderwijs. In korte tijd zijn alle docenten getraind om middels MS Teams te kunnen lesgeven. Hiermee heeft men een afdoende basisniveau bereikt.

Binnen vele courses zijn reeksen kennisclips gemaakt om tijd- en plaats onafhankelijk (a synchroon) leren mogelijk te maken. Deze zijn zeer goed gebruikt in het onderwijs. In 2021 zal de AV-studio gerealiseerd worden, waarmee dit nog beter kan worden gefaciliteerd.

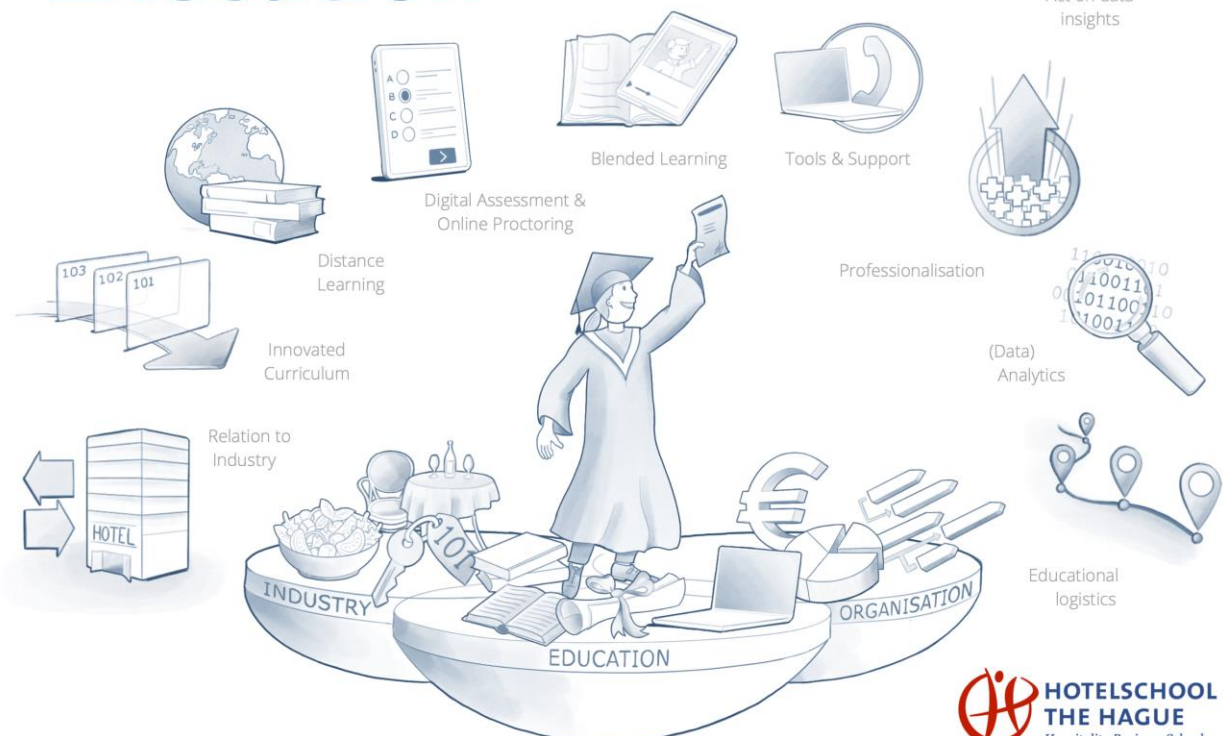
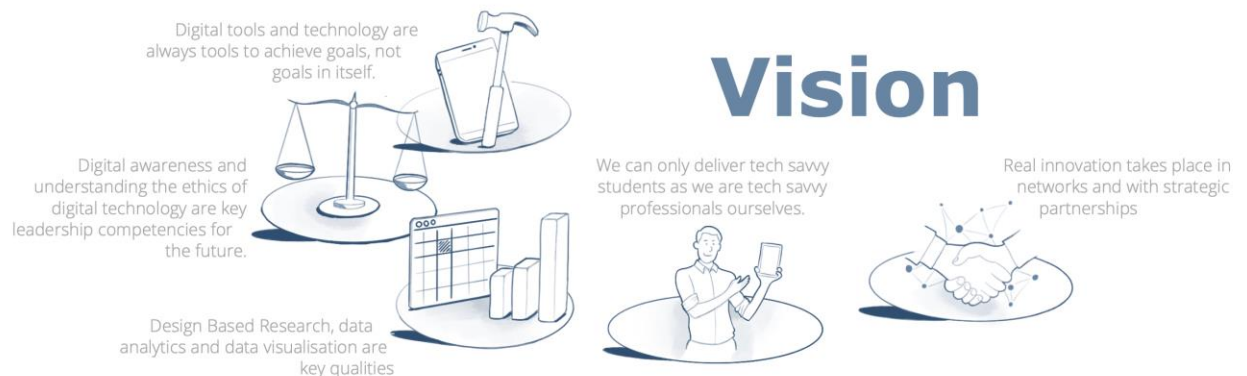
Daarnaast hebben verschillende vakken goed gebruik gemaakt van diverse toepassingen die eerder zijn ingevoerd; denk aan LinkedIn Learning en Graspale. De toolkit voor docenten is uitgebreid, maar vraagt nog verdere ontwikkeling en training om hier optimaal gebruik van te maken. Tevens is versneld gestart met Gamification binnen het onderwijs, ter vervanging van diverse Outdoor activiteiten. De ervaringen hiermee zijn dermate succesvol dat dit, ook na de huidige situatie, zal worden gecontinueerd en uitgebreid.

De vele activiteiten die in de eerste maanden zijn ontplooid hebben veelal nog het karakter gehad van 'noodmaatregel' om onderwijs zo goed mogelijk te continueren. Dit wil echter nog niet zeggen dat hier sprake is van volwaardig Blended Learning. Dat vraagt een gedegen herontwerp van onderwijs (by design). Binnen het -te ontwikkelen- Innovated Curriculum moet dit tot uitdrukking komen.

Eind 2020 zijn de voorbereidingen getroffen om versneld over te gaan naar 'digitaal toetsen' en 'online proctoring'. De toetsmodule binnen het Learning Management Systeem (MyHotelschool / sakai) kan volwaardig digitaal toetsen faciliteren. Voor 'online proctoring' is een externe partij gecontracteerd. Toetskwaliteit en toetsveiligheid, maar ook privacy van studenten, staan centraal in de nieuw in te richten processen.

Als onderdeel van Digital Transformation is een traject gestart om diverse werkprocessen te digitaliseren, te automatiseren en inzichtelijk te maken middels dashboards (onderwijslogistiek). Dit is kleinschalig gestart met enkele projecten (o.a. Quality Agreements, Innovated Curriculum) maar heeft groot potentieel voor de toekomst.

# Digital Transformation



### *Onderwijsvernieuwing*

In het jaar 2020 is verder gegaan met de implementatie van curriculuminnovatie. De vernieuwingen in het curriculum zijn onder meer gericht op: het toekomstbestendig maken en houden van het curriculum, vergroten van de aandacht voor data analysis, het aanbod van minoren in jaar vier en simplificatie van het talenonderwijs. De unieke elementen van het curriculum, waaronder het praktijkonderwijs en de aandacht voor managementvaardigheden blijven cruciale onderdelen van het curriculum.

*HTH heeft ervoor gekozen om het curriculum geleidelijk te innoveren:*

- AY 2020-2021:** Er is voor gekozen om te starten met de invoering van de minoren in jaar 4. Dit vloeit voort uit een eerdere beslissing om over te gaan op een systeem waarin we werken met 4 studiejaren, in plaats van met 3 studiefases (van 1 jaar en twee keer 1,5 jaar). Voordeel hiervan is dat voor studenten en docenten helder is naar welk eindniveau toegewerkt wordt. Daarnaast biedt het ook helderder uitstroomroutes voor studenten, eventueel te vervolgen binnen een masteropleiding.
- AY 2021-2022:** Volgend academisch jaar wordt vanaf de februari-instroom een vernieuwd jaar 1 aangeboden aan studenten. De belangrijkste veranderingen in jaar 1 zijn: een verdieping van het praktijkonderwijs en betere integratie van het praktijkonderwijs met theorievakken, een duidelijkere focus op de business fundamentals, aandacht voor data analytics vanaf de start en het talenonderwijs vindt plaats in jaar 1 ter voorbereiding op de tweedejaars stage. Daarnaast volgen studenten vanaf februari ook een vernieuwd tweede semester van jaar 3.
- AY 2022-2023:** In dit jaar wordt een vernieuwd jaar 2 aangeboden. De belangrijkste verandering voor jaar 2 is de aandacht voor een project over ondernemerschap, met als doelstelling studenten een 'entrepreneurial mindset' mee te geven die noodzakelijk is in de hospitality industry.
- AY 2023-2024:** De laatste fase van de implementatie is gericht op jaar 3. De belangrijkste wijziging in het derde studiejaar is de invoering van een 'research lab'. In deze 'lab' omgeving gaan studenten aan de slag met action research: experimenten/testen van nieuwe producten / diensten / processen / automatisering / leiderschap binnen de hospitality industry.

| AY 2020-2021                                                  | AY 2021-2022                                                                 | AY 2022-2023                                | AY 2023-2024                               |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| First time<br>Year 4 (3 minors)                               |                                                                              |                                             |                                            |
| Development Yr 1 +<br>Yr 3 (bus. Dev.)+ Yr<br>4 (1 new minor) | First time (Feb.<br>2022)<br>Yr 1 + Y3 (bus.<br>Dev.)<br>Yr 4 (1 new minors) |                                             |                                            |
|                                                               | Development Yr 2 +<br>yr 4 (1 new minor)                                     | First time<br>Year 2                        |                                            |
|                                                               |                                                                              | Development Yr 3<br>(MO leader + MO<br>lab) | First time Yr 3<br>(MO leader + MO<br>lab) |

#### *Invoering van de minoren in 2020-2021*

In het academisch jaar 2020-2021 zijn drie nieuwe minoren voor het eerst aangeboden in jaar 4: Future of Food, Future of Business en Future of Work. Er wordt toegewerkt naar een aanbod van vijf minoren. Het aanbod van minoren vergroot de aansluiting bij de industrie en het research centre, het maakt exchange met buitenlandse universiteiten en hotelscholen mogelijk in de toekomst en het helpt studenten in de voorbereiding op hun afstudeerfase (Lycar) en toekomstige baan. De focus in de minoren ligt op de innovatie van de hospitality industry: op het omgaan met onzekerheid en verandering, op het analyseren en oplossen van complexe hospitality vraagstukken en op het uitvoeren van 'evidence based research'. Ondanks de start van de minoren in een online setting door covid-19, hebben de studenten twee van de drie minoren met zeer hoge cijfers beoordeeld. Aandacht gaat op dit moment uit naar de optimalisatie en verdere ontwikkeling van alle minoren.

#### *Ontwikkeling jaar 1 in 2020-2021*

Ondanks de onverwachte extra werkdruk door toedoen van covid-19, is het besluit genomen om door te gaan met de geplande ontwikkeling van jaar 1 en van delen van jaar 3. Door toedoen van covid-19 hebben alle docenten veel ervaring opgedaan met online onderwijs, blended learning en het belang van een goed 'course design'. De vernieuwing van het curriculum biedt kansen om het 'course design' vanaf de start opnieuw vorm te geven volgens de didactische principes blended learning en action learning. Daarnaast kan het studenten met specifieke behoeften of een functiebeperking beter bedienen.

In totaal zijn er 16 ontwikkelteams gevormd bestaande uit 2-4 docenten. Deze ontwikkelteams werken gedurende het gehele academische jaar 2020-2021 aan de ontwikkeling van hun nieuwe vak. De curriculum committee zorgt voor inhoudelijke ondersteuning en bewaakt de algehele inhoudelijke kwaliteit van het curriculum. Daarnaast is een cockpit team benoemd dat bewaakt of

de bijbehorende ondersteunende processen goed verlopen (ontwikkelbudgetten, onderwijslogistiek, overgangsregelingen, OER gerelateerde vragen...).

## 3.2 Praktijkonderwijs (Outlets)

### *Skotel Experience*

In de Skotels in Den Haag en Amsterdam bevinden zich de 'wooneenheden' van studenten en hotelkamers voor (externe) gasten. Studenten wonen, werken en studeren in het eerste jaar samen in het Skotel. Gestreefd wordt naar een mix van een Nederlandse en internationale student per kamer. De Skotel Experience is gericht op persoonlijke ontwikkeling, het aanbieden en ervaren van hospitality en het leren en toepassen van interculturele competenties. Het gaat hierbij om het vermogen effectief en adequaat te communiceren en handelen in interculturele situaties op basis van interculturele kennis, vaardigheden en attitude. Als gevolg van de hoge onderwijsintensiteit en het aanbod van extra-curriculaire activiteiten wordt in het eerste jaar een internationale kleinschalige "professional community" ontwikkeld. Deze "professional community" wordt tijdens de verdere opleiding en na het afstuderen verder uitgebouwd.

In totaal beschikken beide Skotels ieder over 256 bedden, verdeeld over 128 tweepersoons kamers. Bij de instroom van februari 2020 werden in totaal 25 beschikbare plekken niet gevuld, waardoor het aantal studenten bij de instroom van augustus kon worden verhoogd, waarbij alle beschikbare plekken alsnog werden opgevuld.

Helaas zorgde de situatie rond covid-19 ervoor dat het Skotel op 13 maart 2020 gesloten diende te worden. Alle aanwezige studenten keerden terug naar hun ouderlijk huis, terwijl veel internationale studenten (al dan niet tijdelijk) onderdak vonden bij medestudenten, danwel door ons geholpen werden aan vervangende, externe accommodatie. Opvallend daarbij was het zeer sterk aanwezige saamhorigheids- en hulpvaardigheidsgevoel onder studenten.

Op basis van het gevolgde overheidsbeleid en naar aanleiding van regelmatig overleg met de lokale afdelingen van de GGD, kon besloten worden om in augustus, bewoning van het Skotel onder strenge maatregelen, toch weer mogelijk te maken. Dit vergde een grote inzet van het team van instructeurs. Aan studenten afkomstig uit het buitenland werd de gelegenheid geboden om al eerder in te checken in het Skotel om daarmee te voldoen aan een verplichte quarantaine periode.

Vooruitlopend op overheidsmaatregelen om het roken onder jongeren te ontmoedigen, werd de gehele campus op beide locaties reeds in februari geheel rookvrij, terwijl alle aanwezige voorzieningen voor rokers werden opgeheven. Dit alles mede in het kader van de campagne "towards a smoke free generation".

### *Campus Experience*

"The Campuses will be the example for innovative and successful Hospitality Education and rentability" is het uitgangspunt van de Campus Experience. Beide campussen zijn een leerbedrijf. Dit maakt praktijkonderwijs in alle facetten van de hoteloperatie op kwalitatief hoog niveau mogelijk. Studenten passen hun verworven theoretische kennis toe in de praktijksituatie en vice versa. Naast de praktische vaardigheden van de verschillende outlets ontwikkelen studenten managementvaardigheden. In het tweede jaar geven studenten leiding aan een internationaal team van eerstejaars studenten. Culturele verschillen binnen zo'n team zijn een extra toegevoegde waarde in het leerproces.

Door de situatie rond covid-19 werden alle outlets op 13 maart 2020 gesloten en daarmee ook de hotel accommodaties voor gasten in beide Skotels. De volledige operationele bedrijfsvoering van de school werd overgenomen door het team van instructeurs.

In korte tijd werd het praktijkonderwijs vervangen door online onderwijs, volledig begeleid door diezelfde instructeurs.

Aan het begin van het nieuwe academisch jaar werd in augustus het praktijkonderwijs opnieuw opgestart, waarbij het onderwijs zowel op locatie als online werd gegeven. Dit laatste met name voor de studenten die vanwege reisbeperkingen niet terug konden keren naar Nederland. Helaas was het aantal hotelgasten zeer beperkt en door een toenemend aantal besmettingen onder (praktijk)studenten in met name onze Amsterdamse campus, werden de beide hotels met regelmaat weer gesloten.

#### *Hotel accommodaties*

Skotel Den Haag en Skotel Amsterdam beschikken over respectievelijk 21 en 20 hotelkamers ten behoeve van ons praktijkonderwijs in het eerste en tweede jaar. Deze hotelkamers zijn ingericht door verschillende internationale hotelketens. Dit unieke concept biedt studenten een zeer afwisselende en bredere leerervaring, terwijl hotelgasten steeds opnieuw verrast zullen worden. De hotelkamers staan ter beschikking aan zowel interne als externe gasten en kunnen geboekt worden via de bekende online travel kanalen, zoals Booking.com en Expedia. Tevens werd een nieuwe, eigen Skotel website in gebruik genomen ([www.skotel.nl](http://www.skotel.nl)) door middel waarvan gasten ook rechtstreeks een kamer kunnen boeken.

Een grote stap werd gemaakt in de professionalisering en digitalisering van het praktijkonderwijs door het in gebruik nemen van een nieuw PMS systeem, MEWS, in november. In het komende jaar hopen we hier verdere invulling aan te kunnen geven in het kader van de verdere integratie tussen theorie en praktijkonderwijs.

In 2018 werd een start gemaakt met de renovatie van de hotelkamers in Skotel Den Haag. De situatie rond covid-19 gaf ons dit jaar de gelegenheid om een tiental kamers in eigen beheer te renoveren. Een aantal hotelkamers was permanent in gebruik als quarantaine kamer voor studenten die positief getest waren op het corona virus, of in afwachting van test resultaten, danwel omdat zij in direct contact waren geweest met andere, positief geteste studenten. Voor het komend jaar wordt getracht dit project af te ronden en de resterende 6 hotelkamers te renoveren, zoveel mogelijk met (al dan niet gedeeltelijke) sponsoring van onze industry partners. De normaal zeer succesvolle, tijdens de zomermaanden plaats vindende activiteiten met betrekking tot zomercursussen van onder andere The Hague Academy of International Law, gingen dit jaar niet door. Wel kon het Skotel in Amsterdam accommodatie bieden aan de studenten van ons eigen Fast Track programma.

Covid-19 zorgde voor een dramatische bezettings- en omzetsdaling in het hotel van beide Skotels. Zo daalde de bezetting in Skotel Amsterdam van 83% in 2019 naar 19% dit jaar en in Skotel Den Haag van 61% naar 14%. De omzet daalde navenant van €550.000 naar €82.000 in Skotel Amsterdam en van €284.000 naar €62.000 in Skotel Den Haag.

#### *Food & Beverage outlets (F&B outlets)*

Voor het praktijkonderwijs in F&B beschikt Hotelschool The Hague over zes restaurants en een afdeling Banqueting. De afdeling Banqueting is verantwoordelijk voor de verzorging van onder andere diners, vergaderingen, recepties voor interne en externe opdrachtgevers. Voordat de studenten in een outlet starten, krijgen zij een aantal basisvaardigheden geleerd via 'een laboratoriumsituatie'. In de outlets lopen inkoop, controle en kostprijsberekeningen als een rode draad door het dagelijkse werkproces van de studenten. De diverse outlets worden ook gebruikt

voor het faciliteren van onderzoek met behulp van studenten, medewerkers en externe gasten. Consumentengedrag en het testen van nieuwe producten, apparatuur, maar ook maatschappelijke ontwikkelingen zijn belangrijke thema's.

Zoals in vorige jaarverslagen staat vermeld zijn we in 2017 gestart met het Food Rescue (onderzoeks)project, wat later verder is doorontwikkeld naar Food Circularity; ook in 2020 waren we gestart met een aantal projecten die door de covid-19 situatie in een ander daglicht kwamen te staan. Als eerste Vegan Masters, een concept met een vending machine waar je op tijden dat de restaurants gesloten zijn verse gerechten kunt kopen en ook zelf met ingebouwde magnetron kan warm maken, met name ook voor Skotel studenten.

Een tweede voorbeeld is het project Orbisk, een volledige automatische food waste monitor. Deze is aan de muur boven een afvalton gemonteerd en op basis van "artificial intelligence" kan dit apparaat bijdragen aan 50% reductie in food waste. De grote renovatie van campus Den Haag is in 2020 gestart; voor het F&B praktijkonderwijs is een vijftal projecten gedefinieerd, drie daarvan hebben wij mede door de covid situatie naar voren gehaald en kunnen realiseren. Allereerst hebben wij van de oude instructiekeuken 2 lokalen gemaakt, te weten; een kleinere instructie (Lab) keuken en een gastronomie lokaal. Middels een kozijn met deur is er verbinding mogelijk tussen deze 2 aparte onderwijsconcepten, als voorbeeld wijn & spijs proeverijen voor studenten, maar ook voor externe gasten die deze ruimtes kunnen huren en er presentaties kunnen geven. Het derde concept is in samenwerking met Heineken ontwikkeld; het is een multifunctionele bar die is gesitueerd in de voormalige foyer nabij het auditorium. In 2021 worden de laatste 2 concepten gerealiseerd, het vernieuwde La Mangerie concept en Le Café, beide geïntegreerd in de geheel gerenoveerde en nieuwe begane grond van het gebouw. Vanwege de verbouwing van de campus hebben wij een samenwerking kunnen realiseren met Zorggroep Respect, in het nieuwe gebouw tegenover de campus is brasserie de Windes gevestigd. In het kader van ons praktijkonderwijs runnen wij op tijdelijke basis de brasserie met instructeurs en studenten tot aan de oplevering van de renovatie. Voor en tijdens de lockdown is er hybride praktijkonderwijs ontwikkeld, dit leverde ondanks de vervelende situatie mooie online praktijkopdrachten op. Voorbeeld van zo'n opdracht is de covid lunch party, online met elkaar eten op basis van een script dat van tevoren was gestuurd, waardoor alle deelnemers (in diverse landen) hun inkopen konden doen en hieraan konden deelnemen.

### 3.3 Onderzoek

#### *Onderzoekaanbod*

Hotelschool The Hague streeft via praktijkgericht onderzoek naar nieuwe inzichten. Deze inzichten geven verdere invulling aan het curriculum en stimuleren tegelijkertijd innovaties in de hospitality industrie. Hotelschool The Hague omschrijft dit principe als "thought leadership". Docenten en studenten worden actief betrokken bij onderzoeksprojecten. Voor de verschillende onderzoeken werkt Hotelschool The Hague samen met bedrijven, andere (kennis)instellingen en overheden.

Het Hospitality Research Centre heeft per einde 2020 een omvang van 6,2 FTE, is verantwoordelijk voor het onderzoek en heeft de volgende focusgebieden:

1. *Hospitality and Hospitable Behaviour*
2. *The future of Hospitality*

Op dit moment wordt geworven voor twee nieuwe lectoren posities (Digitisation in Hospitality en Business Resilience); vervolgens zal nog 0,5 voor een senior researcher positie te vervullen zijn. Met de TU Delft zijn gesprekken gaande over het aanstellen van een promovendus, de kosten waarvan voor één jaar door de Impuls-subsidie zullen worden gedekt.

### *Ontwikkelingen 2020*

Uiteraard zijn de activiteiten het afgelopen jaar sterk bepaald door de covid-19 crisis. De gevolgen hebben zich met name laten voelen in de onderzoeken die plaatsvinden binnen bedrijven en binnen de praktische outlets van de school (met name op het gebied van Food Waste). Ook de onderzoeken in of met ziekenhuizen zijn noodgedwongen gereorganiseerd of tijdelijk stil gelegd. Veel afstuderenden hebben in plaats van een onderzoek in een stagebedrijf moeten kiezen voor een onderzoek binnen de school; het Research Centre heeft hierbij een faciliterende rol gespeeld.

De impact van de covid-19 crisis is daarnaast een van de belangrijkste onderwerpen van onderzoek geweest. In een vroeg stadium (april 2020) heeft het Research Centre een discussiepaper over het onderwerp gepubliceerd. Gezamenlijk met Pace Dimensions is de crisis aanleiding geworden voor een uitgebreid scenario-onderzoek dat zich uitstrekt tot in 2021. Dit scenario-onderzoek is ingezet als start van een meer structurele samenwerking gericht op de advisering van internationale hotelbedrijven. Naast de financiële opbrengsten —de vermarkting van het onderzoek wordt gedaan door de commerciële partner—, moet dit project vooral bijdragen aan de versterking van de reputatie van HTH als internationale onderzoekspartner.

Het Comeniusproject heeft verder vorm gekregen met de inrichting van het onderzoeksonderwijs in de Bachelor en MBA. De Premaster en minoren dragen bij aan de onderzoeksgerichtheid van het programma. Daarnaast is een Impuls-subsidie gekregen op een voorstel de praktische outlets duurzaam een functie als lab in experimenteel onderzoek te geven.

De tweede editie van het Hospitality Research Symposium is tijdig afgelast op een moment dat er nog geen financiële verplichtingen waren ontstaan. Keynotes en gastcolleges zijn omgezet naar online, zoals voor het Amsterdam Leadership Lab, the International Sustainability Summit 24-hour Hackathon (Hotelschool Maastricht), de Untourist Movement in Amsterdam en de Russische Hospitable Business Conference.

Onder de publicaties van 2020 waren het boek met de proceedings van het research symposium in 2020 en een boek over *The Overtourism Debate*.

### *Tweede geldstroom*

Eerder verkregen subsidies liepen door in 2020: de Comenius Leadership grant, de Comenius Teaching Fellowship met een éénjarig project, de NWO lerarenbeurzen voor promotie-onderzoek en een post-doc beurs. Ook het House of Hospitality Amsterdam ontving dit jaar nog subsidie.

Een nieuwe subsidie is ontvangen voor handhaving/versterking van de onderzoekscapaciteit (SIA – Impuls). Samen met Universiteit Gent en de Universiteit van Tampere is HTH lid van een consortium dat, samen met vijf Indonesische parteruniversiteiten, onderzoeksprogramma's zal ontwikkelen om in Indonesië voedsel verspillen te bestrijden, bekostigd door een Erasmus+ subsidie.

### *Derde Geldstroom*

Vanuit het lectoraat City Hospitality zijn extern gefinancierde projecten uitgevoerd voor Gastvrij Overijssel (HISWA/RECRON) en voor Kennisnetwerk Destinatie Nederland. Rijkswaterstaat heeft een onderzoek gefinancierd naar de gevolgen voor circulariteitsmaatregelen in hotels van de Covid-crisis. Samen met consultants PACE Dimensions en Bain & Company zijn onderzoeksprojecten opgezet die in 2021 tot financiële opbrengsten zullen leiden.

*Onderzoeksooutput 2020*

In 2017 is een dashboard ontwikkeld dat de output van het Research Centre afmeet aan een tiental indicatoren. Deze indicatoren combineren traditionele *research metrics* (A, C, G, J) en resultaten voor de bredere verspreiding van onderzoeksbevindingen (B, D, E, F, H, I).

| Row Labels                                                                          | Count | Sum of Amount    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|
| A. Academic Publications                                                            | 13    |                  |
| B. Trade Journal Publications                                                       | 7     |                  |
| C. Participation in Academic Conferences                                            | 3     |                  |
| D. Presentations and workshops for professionals                                    | 17    |                  |
| E. Contracted projects (i.e. derde geldstroom)                                      | 3     | € 42,500         |
| F. Grants and funding awarded (i.e. tweede geldstroom)                              | 2     | € 331,435        |
| G. Citations                                                                        | 680   |                  |
| H. Mentions in the news (i.e. others speaking about us)                             | 8     |                  |
| I. Students participating in research projects                                      | 144   |                  |
| J. Membership of journal boards, professional field committees, PhD committees etc. | 5     |                  |
| <b>Grand Total</b>                                                                  |       | <b>€ 373,935</b> |

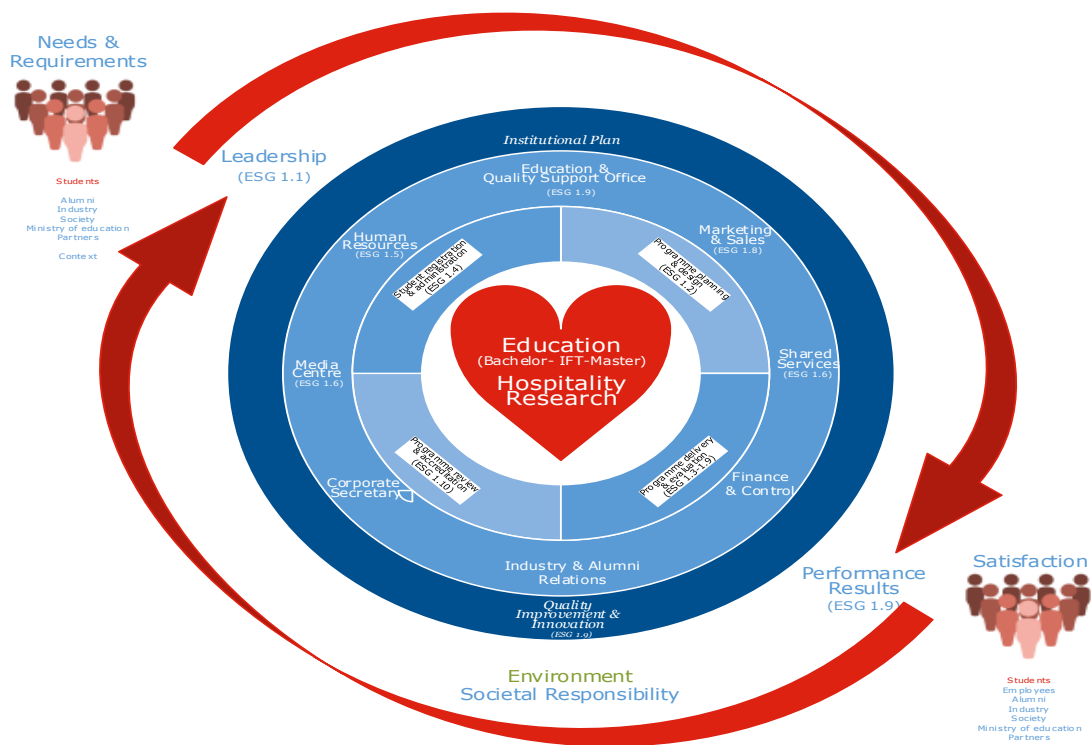
De resultaten op C (Participation in Academic Conferences) en H (Mentions in the news) zijn lager dan de targets en resultaten in voorgaande jaren, hetgeen rechtstreeks te maken heeft met het feit dat er vrijwel geen conferenties waren en er in het nieuws met name aandacht was voor covid-19 gerelateerde zaken. Bij F (Tweede geldstroom) worden de volledige subsidiebedragen om het moment van toekenning gerapporteerd, wat de hoogte van het bedrag verklaart (m.a.w. Impuls en Erasmus worden hier geheel gerapporteerd, maar niet de ontvangen subsidies voor in eerdere jaren toegekende Comenius en NWO beurzen).

*Jaaroverzicht*

Vooraf met het oog op interne disseminatie (vergroten van de zichtbaarheid voor studenten en collega's) is, net als in 2018 en 2019, een toegankelijk overzicht van de activiteiten van het Research Centre in 2020 samengesteld. Dit overzicht is te vinden op [https://hotelschool.nl/sites/default/files/scrollpage-item-downloads/hotelschool\\_the\\_hague-research\\_centre\\_yearly\\_overview\\_2020web.pdf](https://hotelschool.nl/sites/default/files/scrollpage-item-downloads/hotelschool_the_hague-research_centre_yearly_overview_2020web.pdf)

### 3.4 Kwaliteitszorg

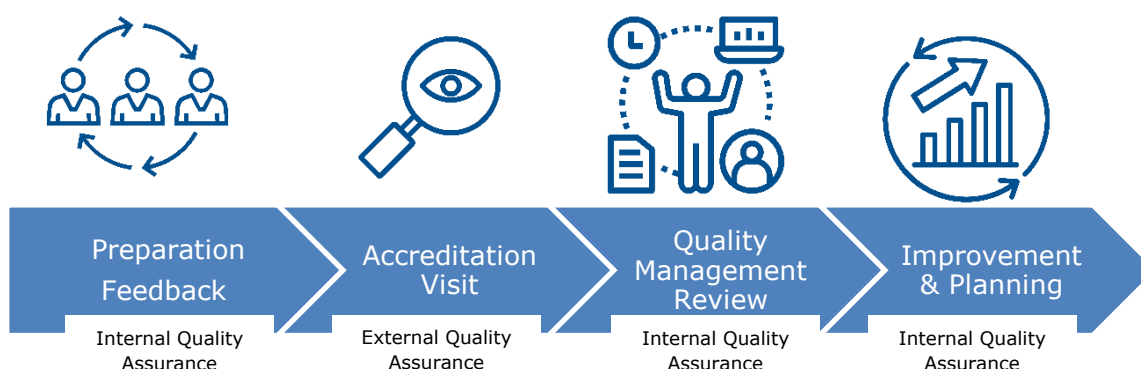
Hotelschool The Hague streeft ernaar dat de studenten het hoogst mogelijke (persoonlijke en professionele) niveau bereiken, zodat de studenten optimaal voorbereid zijn op een carrière in het management van de internationale hospitality industrie. Dit wordt gerealiseerd door hoge kwaliteitseisen te stellen aan de (instromende) studenten, het personeel, de inhoud en uitvoering van de curricula en de ondersteunende processen. Voor de inrichting van het formele kwaliteitszorgsysteem werkt Hotelschool The Hague met een 'Systematic Quality Assurance & Improvement' model.



Quality Management System Model

|                       | Institutional                                                                                                                                                                                                                                                    | Programme                                                                                                           | Department                                                                           | Course                                                                                            | People                                                                              | Frequen<br>cy |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| p<br>l<br>a<br>n      | Institutional plan                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     |                                                                                      |                                                                                                   |                                                                                     | 6 year        |
|                       | Policies                                                                                                                                                                                                                                                         | Policies                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                   |                                                                                     | 3 year        |
|                       | Multi-annual plan & budget                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     | Multi-annual plan                                                                    |                                                                                                   | Career develop. plan                                                                | 3 year        |
|                       | Regulations/procedures                                                                                                                                                                                                                                           | Regulations/procedures (e.g. Education & Examination Regulation - EER)                                              | Regulations/procedures                                                               | Regulations/procedures<br>Course set-up, budget and syllabus                                      | Regulations/procedures                                                              | yearly        |
|                       | Framework letter                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                     | Year plan (incl. budget)                                                             |                                                                                                   | Planning meeting                                                                    | yearly        |
| D<br>o                | Hotelschool The Hague fulfilling its promises to the student and the professional field.<br>Deliver a unique combination of theory, practice and research in a real-life learning environment and a unique combination of development of skills (IQ, AQ and EQ). |                                                                                                                     |                                                                                      |                                                                                                   |                                                                                     |               |
| C<br>h<br>e<br>c<br>k | Student Voice / Staff lunches<br>Risk heat map<br>Corporate dashboard<br>Progress multi-annual plan<br>Ranking / Accreditation                                                                                                                                   | Vertical & horizontal alignment and achievement intended learning goals<br>Benchmarks /mid-term audit/Accreditation | Departmental surveys /internal audits<br>Department. dashboard<br>Progress year plan | Course surveys/focus groups<br>Assessment evaluation<br>Course dashboard<br>Study progress report | Class visits<br>Peer feedback<br>Faculty eval.<br>Intervision (peer group coaching) | various       |
| A<br>c<br>t           | Improvement/development plans                                                                                                                                                                                                                                    | Improvement/developmentplans                                                                                        | Improvement/project plans                                                            | Course improvement plan                                                                           | Personal development Plan                                                           | <3 year       |
| C<br>&<br>A           | Progress meeting BoD with BoT                                                                                                                                                                                                                                    | Education Committee and Education Man. Team                                                                         | Progress meeting managers with BoD                                                   | Core team meetings                                                                                | Dialogue and performance meetings                                                   | Quarterly     |
| C<br>h<br>e<br>c<br>k | Impact of forces driving change on Hotelschool The Hague and its stakeholders<br>'What is happening outside Hotelschool The Hague?'                                                                                                                              |                                                                                                                     |                                                                                      |                                                                                                   |                                                                                     | yearly        |
|                       | Snapshot Governance<br>Management review (ACT)                                                                                                                                                                                                                   | Quality Programmes<br>Quality Research                                                                              | Snapshot Organization<br>Snapshot Culture                                            | Quality Courses                                                                                   | Snapshot Staff                                                                      | yearly        |

Met de verbeterde en consistent uitgevoerde management cycle worden verschillende belangrijke activiteiten succesvol ondersteund.



In 2020 zijn de initiatieven om de betrokkenheid van studenten te verbeteren voortgezet en vast onderdeel van de quality management cycle geworden:

- Heart-to-Heart meetings, waar studentvertegenwoordigers van de Student Councils, Co-Determination Council en studentenverenigingen, de dialoog aangaan met het bestuur, voorzitters van diverse commissies en medewerkers. De openheid van deze gesprekken leidt tot een verbeterd inzicht in wat er speelt en biedt de mogelijkheid om gezamenlijk oplossingen te bedenken.
- Student representatives die de schakel vormen tussen de studenten die vakken van een specifiek blok volgen en de betrokken docenten, management en ondersteunende diensten. Door deze korte lijnen komen problemen binnen een vak of op het gebied van ondersteuning eerder aan het licht en kunnen zo ook sneller opgelost worden.

De course evaluations worden per januari 2021 intern verzorgd. Hiervoor is gekozen met het oog op grotere flexibiliteit. De software voor de evaluaties wordt geleverd door Evalytics. De resultaten worden besproken met en opgevolgd door de docenten verantwoordelijk voor een course samen met het Bachelor Management Team. Ook wordt de individuele feedback voor docenten besproken met de desbetreffende Year Manager.

De management review is dit jaar uitgevoerd door het College van Bestuur in de vorm van een briefing. De opgestelde KPIs worden in de reguliere Management Team meetings besproken. Verder is in 2020 het HTH jaar plan 2021 opgesteld met bottom-up input van alle managers.

De aandacht die besteed wordt aan het toegankelijker maken van de resultaten en het vergroten van de betrokkenheid van de studenten, docenten en managers leidt ertoe dat ook de kwaliteitscultuur binnen Hotelschool The Hague versterkt wordt.

Om ook kennis van buiten te gebruiken om de kwaliteitszorg verder te professionaliseren is Hotelschool The Hague een actief lid van EURASHE. In 2020 heeft de Quality Officer deelgenomen aan meerdere bijeenkomsten.

## 3.5 Kwaliteitsafspraken 2019-2024

In april 2020 heeft HTH het verzoek bij de NVAO gedaan om de herstelbeoordeling kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024 te starten. Na een succesvolle digitale audit in juni 2020, heeft de NVAO een positief advies aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gegeven, welke is overgenomen in november 2020 en waarmee de kwaliteitsbekostiging tot en met 31 December 2024 is toegekend.

### Resultaten

De focus in de Kwaliteitsafspraken HO 2019-2024 voor Hotelschool The Hague ligt op digitale transformatie (high tech) en gepersonaliseerde training & support (high touch). Er zijn 6 thema's met 13 voornemens in totaal. Deze zijn:

#### ***Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs***

Voornemen 1 - Blended Learning

Status 2020:

- Door de ontwikkelingen in online lesgeven zijn de milestones van dit voornemen ruimschoots bereikt. Blended learning wordt door vele docenten gebruikt en is op weg een standaard onderdeel van de didactische opzet van HTH te worden. Docenten worden

ondersteund in nieuwe ontwikkelingen op dit gebied en er worden stappen gezet om blended learning te integreren in de curriculum innovatie.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,7 FTE en er is 1,1 FTE ingezet. Door de overgang naar online en hybride educatie (vanwege de corona maatregelen) is meer ingezet op blended learning.

Voornemen 2 - Real life cases

Status 2020:

- Er is een model ontwikkeld in samenspraak met stakeholders waarmee het niveau bepaald kan worden in hoeverre een course real life cases heeft opgenomen. Dit model is onderdeel van de curriculum innovatie. Verder zijn er real life cases ontwikkeld en opgenomen in de nieuwe minor vakken.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,5 FTE en er is 0,6 FTE ingezet. Door het ontwikkelen van real life cases voor de minor vakken zijn er meer uren gemaakt.

Voornemen 3 - Sustainable development goals (including Thinktank)

Status 2020:

- Student Challenge Genio Worldwide Innovation Summit is online georganiseerd, waarbij studenten teams van internationale hotelscholen hebben deelgenomen in een real life case op zoek naar innovatieve oplossingen in verduurzaming in de hotel industrie
- De Learning Community (Thinktank) is actief en in samenspraak met studenten zijn verschillende activiteiten opgestart (o.a. beach clean-ups, lezing over donut economy, etc).

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,2 FTE en er is 0,3 FTE ingezet. Door het geven van ondersteuning aan de transformatie van Student Challenge naar de online situatie zijn er meer uren gemaakt.

## **Thema 2: Meer en betere begeleiding studenten**

Voornemen 4 - Increased customised student support

Status 2020:

- De courses waarin student tutoring centraal staan, zijn aangepast aan het beschikbare budget voor studenten en docenten. Er zijn meer docenten getraind en ingezet. Door de coronamaatregelen is gekozen om een hybride vorm (online en op campus) van begeleiding van studenten in te zetten en te intensiveren vanwege de gevolgen voor de mentale weerbaarheid van de studenten.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,5 FTE en er is 0,1 FTE ingezet. Door de corona maatregelen is er veel gebruik gemaakt van de resources van tutors (waaronder de project lead), waardoor er minder uren zijn gemaakt voor het verder ontwikkelen van het project zelf.

Voornemen 5 - Improve placement experience

Status 2020:

- Door de coronamaatregelen is de invulling van stageplekken uitgebreid naar meer mogelijke type bedrijven om stage te lopen en het doen van een alternatieve opdracht. Voor het project betekent dit dat doelstellingen herijkt moeten worden (o.a. aantal afgestudeerden in de hospitality industrie, bezoek aan stagebedrijven). Er zijn meer

trainingen gegeven aan de stagebegeleiders om de veranderingen in het proces goed te begeleiden voor de studenten.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,5 FTE en er is 0,3 FTE ingezet. Door de corona maatregelen is er veel gebruik gemaakt van de resources van de placement tutors (waaronder de project lead), waardoor er minder uren zijn gemaakt voor het verder ontwikkelen van het project zelf.

### **Thema 3: Studiesucces**

Voornemen 6 - Learning Community Study Success

Status 2020:

- Er is een Program Manager Study Success aangesteld en een Student Progress Coordinator Longstay students aangenomen. Het aantal studenten dat afstudeert is toegenomen dit jaar (Bachelor Return Rate) doordat meer langstudeerders door de coronamaatregelen gekozen hebben om hun studie te prioriteren, waarbij HTH een 'back on track' programma heeft aangeboden om deze studenten te begeleiden.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,6 FTE en er is 0,5 FTE ingezet. Doordat de programma manager pas in Q2 is aangesteld, is het budget minder ingezet in Q1.

Voornemen 7 - Knowledge sharing Lycar

Status 2020:

- Door de invoering van peer group coaching in Lycar redesign is kennisdeling met interne en externe stakeholders (met name tussen studenten) geïntensiveerd. Veel onderzoeksopdrachten over de gevolgen van corona zijn uitgevoerd door studenten in samenwerking met de hospitality branche en het HTH Research Centre.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,4 FTE en er is 0,4 FTE ingezet.

### **Thema 4: Onderwijsdifferentiatie**

Voornemen 8 - Pre-master & specialisation (minor)

Status 2020:

- In 2020 zijn de nieuwe minoren (Future of Food, Future of Work, Future of Business) ontwikkeld en succesvol geïmplementeerd. De Pre-master is nu ook officieel deel van het HTH programma (na succesvolle pilot) en naast UvA, zijn ook Rotterdam School of Management en Nyenrode als partner toegetreden.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,5 FTE en er is 0,6 FTE ingezet. Door de begeleiding van de introductie van de minoren en de Pre-master zijn meer resources ingezet.

Voornemen 9 - Extra mile

Status 2020:

- In 2019 is een aantal extra curriculaire opties aan studenten aangeboden (Rock your Life, Investment club, Mindfulness in Business en Global Citizenship) en is een plan gemaakt voor mogelijke Extra Mile elementen. In 2020 zal dit plan geïmplementeerd worden. In 2020 is Extra Mile geïntroduceerd binnen HTH en naast het opnemen van bestaande activiteiten zijn nieuwe initiatieven (Feminine Leadership, Debating association, Student Council Leadership) ontplooid. De lancering van Extra Mile is met veel enthousiasme ontvangen door zowel studenten als medewerkers met veel inspirerende ideeën.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,8 FTE en er is 0,8 FTE ingezet.

Voornemen 10 - Customised English training

Status 2020:

- In 2020 zijn de Writing Labs (inloophmogelijkheid voor studenten met vragen over het schrijven van rapporten in het Engels) ingezet op met name de Minors en Lycar (waar studenten een essay en een thesis opleveren), waarbij verdere integratie in deze en andere vakken onderzocht wordt.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,3 FTE en er is 0,3 FTE ingezet.

### ***Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten***

Voornemen 11 - Invest in virtual learning & sharing environment

Status 2020:

- Door de corona maatregelen is het nodig geworden om alternatieve platforms voor online evenementen te hebben en een aantal is getest voor de Career Fair en online graduation. Het concept voor Hotelschool Everywhere (waarin alle interne en externe stakeholders in een online collaboration platform kunnen samenwerken en delen) is onderzocht voor mogelijke implementatie in 2021.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,3 FTE en er is 0,2 FTE ingezet. Daarnaast is er out of pocket 18.150,- euro voor Hotelschool Everywhere.

### ***Thema 6: Verdere professionalisering van docenten***

Voornemen 12 - Extra time for professionalisation and Learning Communities

Voornemen 13 - Customized learning development

Status 2020:

- Door de coronamaatregelen is de werkdruk onder de medewerkers hoger en zijn de behoeftes in ontwikkeling specifiek (digitale vaardigheden en mentale weerbaarheid). In 2020 is het implementatieplan in detail uitgewerkt (met externe en interne validatie) en zullen de eerste interventies in 2021 uitgevoerd worden.

Budget 2020:

- Het beschikbare budget was 0,8 FTE en er is 0,7 FTE ingezet. Door lagere beschikbaarheid van de project lead in Q1 zijn niet alle uren volledig ingezet.

Het totale budget voor 2020 was 6,0 FTE, waarvan ook 6,0 FTE is ingezet. De inzet van uren in de eerste helft van 2020 is lager door de extra werkzaamheden door de coronamaatregelen (projectleiders waren druk met omschakeling naar online lesgeven), maar in de tweede helft van het jaar zijn de uren ingehaald voor het totaal van de projecten. Daarnaast zijn out of pocket kosten gemaakt ter waarde van € 18.150.

| QA total overview budget 2020                                     | BC 19/20 | BD 19/20 | BA 20/21 | BB 20/21 | Year 2020       | FTE actual |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|------------|
| QA-Blended learning (T1)                                          | 290      | 290      | 420      | 408      | <b>1408</b>     | 1,1        |
| Real-life cases (T2)                                              | 160      | 160      | 210      | 210      | <b>740</b>      | 0,6        |
| Sustainable development goals (T3)                                | 60       | 60       | 160      | 160      | <b>440</b>      | 0,3        |
| Increased customized student support (T4)                         | 0        | 0        | 80       | 80       | <b>160</b>      | 0,1        |
| Improve placement experience (T5)                                 | 100      | 100      | 120      | 120      | <b>440</b>      | 0,3        |
| Learning community study success (T6)                             | 90       | 195      | 290      | 245      | <b>820</b>      | 0,6        |
| Knowledge sharing LYCAR (T7)                                      | 135      | 140      | 160      | 160      | <b>595</b>      | 0,4        |
| Pre-master & specialisation (T8)                                  | 160      | 200      | 200      | 200      | <b>760</b>      | 0,6        |
| Extra mile (T9)                                                   | 180      | 260      | 260      | 383      | <b>1083</b>     | 0,8        |
| Customised English training (T10)                                 | 88       | 20       | 120      | 120      | <b>348</b>      | 0,3        |
| Invest in a virtual learning & sharing environment (T11)          | 100      | 100      | 0        | 20       | <b>220</b>      | 0,2        |
| Extra time for professionalization and learning communities (T12) | 30       | 208      | 185      | 134      | <b>557</b>      | 0,4        |
| Customised learning development (T13)                             | 120      | 51       | 90       | 90       | <b>351</b>      | 0,3        |
| Total in hours                                                    | 1513     | 1784     | 2295     | 2330     | <b>7922</b>     |            |
| Total in FTE (1 FTE = 1327 hours)                                 | 4,6      | 5,4      | 6,9      | 7,0      | <b>6,0</b>      |            |
| Total out of pocket                                               |          |          |          |          |                 |            |
| QA-Invest in a virtual learning & sharing environment (T11)       |          |          |          |          | <b>€ 18.150</b> |            |

### Reflectie

In februari 2020 is de herstelprocedure opgestart met een sessie van alle projectleiders en vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraad en de studentvertegenwoordigers (CDC en student council). Het advies van de NVAO onderschrijft de uitgebreide documentatie en realiseerbaarheid van de plannen, maar geeft ook als advies mee om de betrokkenheid van de medezeggenschap als volwaardig gesprekspartner gedurende de executie van de projectplannen voldoende zichtbaar en navolgbaar te registreren. Jaarlijks wordt een inspiratiedag georganiseerd voor de projectleiders, student assistants en de medezeggenschapsraad (CDC) om mee te denken in het uitvoeren van de plannen en is de medezeggenschapsraad betrokken bij de halfjaarlijkse evaluatie. Bijna alle projecten hebben een student assistant die naast de projectleider deel uitmaakt van het team. Met name voor Voornemen 3 - Sustainable development goals zijn studenten de initiatiefnemers geweest voor onder andere de Beach Clean-up. Studenten waarderen het premaster programma (Voornemen 8 – Premaster & specialisation) met een score van 4,4 (uit 5,0) en spreken waardering uit voor de co-creatieve wijze (met het betrekken van alumni en studenten) van het ontwikkelen van de pilot en het doorontwikkelen van het uiteindelijke programma. De introductie van het Extra Mile programma (Voornemen 9 – Extra Mile) is enthousiast door studenten ontvangen en wordt breed door de student council gedragen, middels promotie van het programma via HTH Voice en participatie in projecten.

### CDC reflectie

De CDC is ook in het vervolgtraject van het opzetten van de kwaliteitsafspraken goed betrokken. Een aantal studentleden heeft zich aangesloten bij de georganiseerde werk- en projectgroepen en heeft zich goed kunnen informeren over het traject. Binnen de CDC is in 2020 een focusgroep samengesteld die zich richt op het monitoren van de diverse deelprojecten. In het najaar ontving de CDC een uitgebreide rapportage in Excel per project waarvoor een standaard format werd gebruikt. Naar aanleiding hiervan heeft de CDC het advies uitgebracht nog eens goed naar de rapportagestructuur van de deelprojecten te kijken. De voortgang van de projecten werd op verschillende manieren bijgehouden en dat maakte het niet geheel overzichtelijk. Ondertussen zijn hier stappen gezet door de overgang van Excel naar een andere tool, namelijk Monday.com. De afstemming tussen de verschillende projecten is hierdoor transparanter en de toelichting tijdens de 'QA inspirations days' draagt hier verder aan bij. De CDC ervaart een snelle responstijd wanneer zij vragen stelt en wordt frequent uitgenodigd voor updates.

## 4. Studenten

### 4.1 Studentenpopulatie

Op de peildatum van 1 oktober 2020 stonden 2702 studenten ingeschreven bij Hotelschool The Hague. Voor de voltijdse bacheloropleiding heeft Hotelschool The Hague een gemaximeerde instroom van eerstejaars studenten; dit past het beste binnen het onderwijsconcept. Onlosmakelijk verbonden met dit onderwijsconcept is dat studenten gedurende het eerste studiejaar 'intern' in het Skotel wonen. Hierdoor is de instroom gelijk aan de huisvestingscapaciteit in beide Skotels.

| <b>Tabel 4.1: Studentpopulatie</b>                            | <b>Aantal</b> |
|---------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Studentenpopulatie 01-10-2019</b>                          | <b>2714</b>   |
| Ingeschreven onderwijs volgend                                | 2714          |
| Studenten die terugkomen na exit                              | 27            |
| Instroom februari 2020                                        | 181           |
| Diploma's bachelor 1 oktober 2019 - 1 oktober 2020            | -/- 501       |
| Diploma's master 1 oktober 2019 - 1 oktober 2020              | -/- 2         |
| Vertrokken zonder diploma 1 oktober 2019 - 1 oktober 2020     | -/- 123       |
| Negatief bindend studieadvies 1 oktober 2019 - 1 oktober 2020 | -/- 6         |
| Instroom september 2020                                       | 387           |
| Instroom master september 2019                                | 25            |
| <b>Studentenpopulatie 01-10-2020</b>                          | <b>2702</b>   |

#### *Instroom studiejaar 2019-2020*

Hotelschool The Hague kent twee instroommomenten, 1 september en 1 februari, voor de voltijdse bacheloropleiding. Voor het studiejaar 2019-2020 zijn 1552 volledige aanmeldingen van aspirant-studenten voor deelname aan de selectieprocedure ontvangen. Dit is een lichte afname van 5% vergeleken met vorig studiejaar. 1355 studenten hebben uiteindelijk deelgenomen aan een selectiedag in Nederland of in het buitenland.

In september 2020 zijn 167 studenten op campus Den Haag en 161 studenten op campus Amsterdam gestart. In februari 2020 zijn 87 studenten gestart op campus Den Haag en 93 studenten op campus Amsterdam. De voltijdse instroom voor het studiejaar bedraagt dan in totaal 508 studenten.

Het IFT-programma heeft één instroommoment, 1 september. Dit studiejaar is er een afname in de aanmeldingen van aspirant-studenten voor het IFT-programma, van 133 naar 96 IFT-aanmeldingen. In de zomer van 2020 hebben 62 studenten, waarvan 47% niet-Nederlandse studenten, deelgenomen aan de verplichte zomercursus PIFT. Er zijn in september 2020 59 IFT-studenten gestart, waarvan 28 op campus Den Haag en 31 op campus Amsterdam.

De masteropleiding kent één instroommoment, 1 september. Op 1 september 2020 zijn 25 studenten gestart met de masteropleiding op campus Amsterdam.

Een internationale studentenpopulatie is een belangrijke pijler van internationalisering binnen Hotelschool The Hague. Hotelschool The Hague ambieert een studentenpopulatie met een 50/50% verhouding tussen nationale en internationale studenten. In studiejaar 2019-2020 bedroeg het aantal aanmeldingen van internationale aspirant studenten 31% (op basis van eerste nationaliteit).

Op dit moment is 34% van de totale studentenpopulatie niet-Nederlands (op basis van eerste nationaliteit) en studeren er studenten met 60 verschillende nationaliteiten. De meeste internationale studenten komen uit andere EU-landen en zijn afkomstig uit Duitsland, Frankrijk, Roemenië, Italië, België, Bulgarije, Engeland, Spanje en Zweden. Ongeveer 7% van de internationale studenten komt van buiten de Europese Unie zoals India, Verenigde Staten, Rusland, Syrië en China. Op 1 september 2020 was 34% van de totale instroom nieuwe studenten (bachelor, IFT-programma en master) niet-Nederlands. Ten opzichte van vorig jaar is dit een afname van 4%.

#### *Uitstroom*

In studiejaar 2019-2020 (1 september 2019 – 31 augustus 2020) zijn 507 studenten afgestudeerd voor de bacheloropleiding. Het aantal afgestudeerden is aanzienlijk hoger dan in het vorige studiejaar (429 afgestudeerden in 2018-2019). In totaal zijn 22 master studenten afgestudeerd (24 afgestudeerden in 2018-2019).

Net als de afgelopen jaren is de studieduur in 2019-2020 nagenoeg gelijk gebleven. Hotelschool The Hague blijft ook in 2021 maatregelen nemen die moeten zorgen voor goede doorstroom binnen de opleidingen.

| Gemiddelde studieduur in jaren bachelor |          |      |
|-----------------------------------------|----------|------|
| Studiejaar                              | Regulier | IFT  |
| 2008/2009                               | 4,86     | 1,97 |
| 2009/2010                               | 5,11     | 2,40 |
| 2010/2011                               | 5,26     | 2,37 |
| 2011/2012                               | 4,79     | 2,13 |
| 2012/2013                               | 4,61     | 2,27 |
| 2013/2014                               | 4,74     | 2,59 |
| 2014/2015                               | 4,88     | 2,57 |
| 2015/2016                               | 4,85     | 2,60 |
| 2016/2017                               | 4,91     | 2,60 |
| 2017/2018                               | 4,97     | 2,93 |
| 2018/2019                               | 4,93     | 2,55 |
| 2019/2020                               | 4,85     | 3,00 |

## 4.2 Recruitement en selectie

### Selectieprocedure en resultaat 2020

Zoals in voorgaande jaren, blijft het selectieproces onderhevig aan continue monitoring en aanpassing van de omgevingsfactoren en de veranderingen van de curricula en verwachtingen van onze branche.

Normaliter, organiseert Hotelschool The Hague voor de instroom in de bachelor opleiding tien selectiedagen in Nederland, vijf op elke campus. In het jaar 2020 echter, werd de planning en uitvoer hiervan bruto onderbroken door de maatregelen opgelegd door de overheid, als een gevolg van de uitbraak van het covid-19 virus. De laatste fysieke selectie dag vond plaats op 29 februari 2020, waarna de selectieprocedure herpakt en geherstructureerd moest worden om te voldoen aan de continuïteit hiervan in een virtuele omgeving. De vier eerder geplande fysieke selectiedagen (in november, december en februari) zorgden ervoor dat 426 kandidaten op een van de twee campussen de selectieprocedure hadden ervaren.

Vanaf de lockdown werd de procedure aangepast, met behoud van dezelfde testinhoud en doelstelling om geïdentificeerde vaardigheden van kandidaten te testen op geschiktheid voor de opleiding. In rap tempo werd de logistiek aangepast om kandidaten virtueel de gelegenheid te geven middels Zoom gesprekken hun selectoren te ontmoeten en de diverse vaardigheidentests te ondergaan (voorafgaand aan deze online interviews hadden de kandidaten diverse online toetsen afgelegd, zoals rekenen, Engels).

In totaal hebben er zes selectierondes plaatsgevonden (in de blokken C11, D1, D2, D6, D7 en D8 – 5 dagen per week, 8 tijdslots per dag). Gemiddeld hebben 30 selectoren per ronde meegewerkt om het resttotaal van 809 kandidaten te testen voor hun geschiktheid voor Hotelschool The Hague's Bachelor programma. In totaal hebben 1.235 kandidaten zich aangemeld voor de selectieprocedure voor het Academisch Jaar 2021.

De Selectoren bestaan uit medewerkers HTH, alumni en studenten.

Het resultaat van deze selectieprocedure 2020 ziet er als volgt uit:

#### 1. Aanmeldingen

| Totaal      | NL          | Internationaal | Waarvan IFT |
|-------------|-------------|----------------|-------------|
| 1235        | 953         | 282            | 37          |
| <b>1552</b> | <b>1082</b> | <b>470</b>     | <b>96</b>   |

#### 2. Resultaat

| Totaal       | No show    | Accept     | Reject     | Reserve list |
|--------------|------------|------------|------------|--------------|
| 1235         | 110        | 505        | 484        | 136          |
| 257 (abroad) | 27         | 173        | 53         | 4            |
| <b>1492</b>  | <b>137</b> | <b>678</b> | <b>537</b> | <b>140</b>   |

#### Verdeling per start datum

|          | Totals     | International | Dutch      | Male       | Female     |
|----------|------------|---------------|------------|------------|------------|
| Feb 2020 | <b>180</b> | 131           | 49         | 90         | 90         |
| Aug 2020 | <b>330</b> | 94 (*)        | 236        | 138        | 192        |
| Total    | <b>508</b> | <b>284</b>    | <b>224</b> | <b>228</b> | <b>280</b> |

(\*) Door de covid-19 maatregelen en tevens restricties in reizen is het aantal internationale studenten voor het Academisch Jaar 2021 sterk verminderd door reisverbod/quarantaine/ financiën/onzekeerheid). Studenten die waren aangenomen zijn geadviseerd om in februari 2021 te starten.

### 3. Verdeling M/V en nationaal/internationaal totaal

| Man<br>(#) | Man % | Vrouw<br>(#) | Vrouw<br>% | Nationaal<br>(#) | Nationaal<br>% | Internationaal<br>(#) | Internationaal<br>% |
|------------|-------|--------------|------------|------------------|----------------|-----------------------|---------------------|
| 228        | 44,9% | 280          | 55,1%      | 224              | 44,1%          | 284                   | 55,9%               |

#### Selectie Commissie

Op 1 maart 2020 trad een nieuwe voorzitter aan van de Selectie Commissie. Ook binnen de commissie vonden enkele mutaties plaats. Naast de voorzitter bestaat de Selectie Commissie uit 3 leden en twee Student Ambassadors.

#### Recruitment 2020

De aanwas van kandidaten voor de selectiedagen zowel nationaal als internationaal is een direct en indirect resultaat van de inspanningen van het recruitment team. Want naast de 10 selectiedagen welke (normaliter) op de campussen worden georganiseerd vinden er ook internationale selectiedagen plaats in het buitenland, welke zich bevinden op strategisch gezien waardevolle locaties voor HTH. Op de planning in 2020 stonden onder andere Bangkok, Barcelona, Boekarest, Curaçao, Dubai, Keulen, München, Oslo, Parijs en Singapore als locaties waar selectieprocedures zouden plaatsvinden of hebben plaatsgevonden.

Op basis van de recruitment strategie, welke in samenwerking met de recruiters werd ontwikkeld en uitgevoerd lag de primaire focus op de volgende markten/regio's om zowel nationale als internationale groei te waarborgen (80%):

1. Nederland
2. Duitsland
3. Roemenië
4. Frankrijk/België/Luxemburg
5. Italië/Spanje
6. Portugal

Om de internationale groei extra kracht bij te zetten, viel het besluit om ook de volgende secundaire markten/regio's te benaderen (20%):

1. Ierland
2. Vietnam/Thailand/Azië
3. Georgië
4. Bulgarije
5. Canada/Verenigde Staten
6. Midden-Oosten en Noord-Afrika

De situatie rondom covid-19 leidde ertoe dat de afdeling en de organisatie als geheel, zich alert en flexibel moesten opstellen en op zoek moesten naar alternatieve mogelijkheden om kandidaten te werven.

Ondanks de covid-19 pandemie heeft HTH zeven fysieke selectiedagen kunnen organiseren, twee in Nederland, in Singapore, Bangkok, Dubai, Boekarest en München.

Bovendien werd er een extra selectiedag georganiseerd speciaal voor aspirant-studenten van het International Fast Track (IFT) Programma.

Alle overige selectiedagen hebben online plaatsgevonden, welke internationaal op het programma stonden, werden online afgenomen door het recruitment team.

### *Organisatie aanpassing Recruitment*

Het CvB heeft een task force in het leven geroepen met een tweeledige opdracht. De eerste opdracht was om te onderzoeken hoe de aanwas van kandidaten zou kunnen blijven groeien om een zo hoog mogelijke kwaliteit instroom te blijven genereren voor de verschillende opleidingen en de tweede was tot een betere synergie tussen de betrokken afdelingen/entiteiten (Selectie & Admissions) te komen om zo te zorgen voor een efficiëntere conversie naar studenten.

Dit draagt bij en heeft bijgedragen aan het realiseren van de onderstaande doelstellingen:

1. Aanzienlijke toename in het aantal en de kwaliteit van de aanmeldingen
2. Het versterken van de HTH gemeenschap
3. Het bijdragen aan de SDG's 4 & 13

Het recruitment team wordt in haar recruitment activiteiten bijgestaan door studenten, medewerkers en alumni; allen belangrijke ambassadeurs voor de school.

### *Open dagen*

Voor 15 maart werden er nog 17 fysieke voorlichtingen in het buitenland bezocht en zeven open dagen georganiseerd in Nederland op de campussen.

Door de pandemie en het daarmee verbonden reisverbod zijn na 15 maart 2020 de buitenlandse en binnenlandse fysieke wervingsactiviteiten merendeels afgezegd.

Hierop speelde het recruitment team zeer flexibel op in en vond snel virtuele oplossingen ter vervanging, zodat uiteindelijk circa 40 virtuele online open dagen gerealiseerd werden voor verschillende doelgroepen: 31 virtuele open dagen voor het reguliere Bachelor programma en 9 voor het verkorte International Fast Track (IFT) programma.

In totaal hebben 1050 fysieke en 1000 virtuele kandidaten zich gemeld op campus en online in 2020.

Naast deze online open dagen, is het recruitment team gedurende het hele jaar ook bezig geweest met het bijwonen van externe virtuele voorlichtingen om HTH te vertegenwoordigen. Hiervoor zijn 111 extra virtuele voorlichtingen gegeven, waarvan circa 79 internationaal georiënteerd en 32 nationaal.

Het IFT (International Fast Track) programma werd aangeboden middels zeven virtuele voorlichtingen voor MBO scholen. Daarbij is geworven in Duitsland voor dit programma middels contacten via de Duitse hotellerie, de z.g. Auszubildenden, studenten die worden opgeleid binnen de hotels via de beroepsbegeleidende leerweg. In totaal zijn 16 hotels virtueel bezocht in Duitsland waarbij voorlichting over het IFT-programma is gegeven.

Een belangrijke doelgroep voor de recruiters zijn decanen en studie- en loopbaanbegeleiders van de verschillende onderwijsinstellingen die toegang geven tot onze opleidingen. Voor deze doelgroep zijn er in samenwerking met andere hogescholen in Den Haag speciale evenementen georganiseerd zoals decanendagen, om hen zo beter kennis te laten maken met de school. Hierdoor is ook de band binnen de Haagse Hogescholen gemeenschap versterkt en is de samenwerking met de andere hogescholen verbeterd.

Bovendien namen leden van het recruitment team in 2020 deel aan verschillende overleggen, zoals het hotelscholen overleg, het Dhenim overleg (Dutch Higher Education for International Marketing) en werd het jaarlijkse IACAC (International Association for College Admission Counseling) congress bezocht.

Het recruitment team werkt nauw samen met de marketing afdeling, die voorziet in de positionering, de recruitment materialen, en ook ondersteunend is met de activiteiten en een belangrijke taak heeft in de online vertegenwoordiging en de wervingscampagnes op de sociale media. Hierbij wordt deze afdeling ondersteund door de online recruiter, sinds Block A aan boord.

### *Werving en promotie*

Juist in 2020 lag de nadruk op online werving en promotie, waardoor ook naar andere nieuwe manieren werd gezocht om virtueel beter in contact te komen met de potentiële aspirant student.

Het introduceren van een online boekingssysteem met QR code (overigens werd deze ook op fietszadelhoezen geprint welke werden verspreid bij Nederlandse middelbare scholen). Deze QR code zorgt ervoor om efficiënter een afspraak met één van de teamleden te boeken, waarbij de kandidaten een virtuele 360 campus tour van campus Amsterdam kunnen ervaren maar ook middels een chatfunctie op de website gemakkelijk contact kunnen opnemen met onze huidige studenten, bijvoorbeeld.

De aangemelde kandidaten werden vervolgens proactief benaderd. Zij werden bijvoorbeeld persoonlijk gebeld of hadden vervolgens persoonlijk contact met een recruiter via Whatsapp. Tevens zijn er "Welcome" boxen samengesteld en verstuurd naar studenten die in februari begonnen, zijn er ZOOM-gesprekken georganiseerd met hen om ze voor te bereiden maar ook om ze kennis te laten maken met HTH en haar "community".

Ondanks de perikelen rondom covid-19 welke de ontwikkelingen rondom de mondiale digitalisering sterk verbeterde, heeft HTH ingezien dat persoonlijke aandacht en het ondersteunen van de studenten op individuele basis van onschatbare waarde is geweest om hen echt te helpen bij het vinden van de juiste studierichting, welke ongetwijfeld heeft geleid tot de keuze voor HTH.

De MBA-opleiding mocht in september 2020 haar 7e cohort ontvangen. De groep van 25 studenten omvat 11 verschillende nationaliteiten, waaronder 6 Non-EER nationaliteiten. De groep bevat 3 studenten die al een mastertitel behaald hebben, de andere studenten hebben één of meerdere bachelordiploma's. 14 studenten hebben een duidelijke opleidingsachtergrond in hotelmanagement of toerisme, de overige studenten hebben een bedrijfskundige achtergrond en hebben hun weg naar de MBA International Hospitality Management gevonden via duidelijk gerelateerde werkervaring in veelal de internationale hotelwereld of evenementenbranche.

## **4.3 Studentenleven**

In 2020 kreeg het Coronavirus grote invloed op het studentenleven; gelukkig konden veel studentenactiviteiten online doorgang vinden. Het Skotel kon open aan het begin van het academisch jaar en de lessen van de eerstejaars en het praktijkonderwijs konden op de campus gevolgd worden. Het Coronavirus bracht echter wel een uitdaging voor de gezondheid van de studenten op campus en de gasten van de praktijkoutlets met zich mee. Al snel bleek de noodzaak om te monitoren of er besmettingen waren onder studenten en te zorgen dat eventuele besmettingen zich niet uitbreidden. Eind augustus werd hiervoor het Corona Response Team opgericht. Studenten die besmet of mogelijk besmet waren meldden zich bij het team en werden van advies voorzien. Naast de vragen over besmettingen kwamen ook vragen over het veilig organiseren van studentenactiviteiten bij het team binnen en kon een bijdrage geleverd worden aan het veilig organiseren van activiteiten van de student council en studentenverenigingen, zoals inauguraties, een sinterklaasviering en het uitdelen van dies-natalis pakketten. In oktober is het team uitgebreid met student-assistenten en sindsdien is het team een samenwerkingsverband van een gelijk aantal studenten en docenten. Het is een spreekbuis geworden waarlangs zorgen van studenten onder de aandacht van het management gebracht worden en die de betrokkenheid van studenten bij de school ook in tijden van sociale afzondering mogelijk maakt. Om de sociale interactiviteit onder studenten te doen opleven is in december een virtuele "kroegentocht" gehouden voor eerstejaars studenten waar teams tegen elkaar streden door het creatief

beantwoorden van pub-quizvragen onder het genot van hapjes en frisdrank. Helaas moesten verdere initiatieven en de kerstactiviteiten afgelast worden vanwege de tweede lockdown. Plannen voor meer activiteiten liggen klaar voor als er weer meer sociale beweegruimte is.

## 4.4 Persoonlijke en financiële ondersteuning

### *Studentenbegeleiding*

Door de covid-19 situatie zijn de belemmeringen in het studieverloop verder toegenomen. Belangrijke aandachtspunten zijn het in contact blijven met de studenten, het in kaart brengen van de nieuwe ondersteuningsbehoeften en het zoeken naar de beste sub-optimale situaties. Daarnaast hebben de reguliere tutormomenten, zoals drie jaar geleden opgestart, in een hybride vorm plaatsgevonden. On campus meetings zijn zoveel mogelijk doorgedaan en waar dat niet mogelijk was vervangen door online meetings.

In het lesprogramma, in de tutor lijn, is er 3 jaar geleden voor gekozen om in het eerste jaar te starten met een methode waarbij de studenten leren wat ze kunnen doen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun studie en leven, zich zelf beter leren kennen en te werken aan self-management. In het tweede en derde jaar wordt daarop voortgebouwd doordat de studenten een serie opdrachten krijgen die inzicht geven in wie de student is en helpt bij de studiekeuzes en de carrière-oriëntatie. Dit jaar zijn opdrachten toegevoegd die nog meer toegespitst zijn op het vinden van een positie op de arbeidsmarkt of de juiste vervolgopleiding. Deze portfolios worden begeleid door de tutor. Naast deze begeleiding door een persoonlijke tutor kunnen studenten een beroep doen op de studentendecanen.

Bij Hotelschool The Hague zijn drie decanen werkzaam: twee in de vestiging in Amsterdam en één in de vestiging in Den Haag (0,6 FTE per vestiging).

In 2020, met name gedurende de Coronacrisis, kwamen studenten wederom het meest met mentale gezondheidsvragen (stress, eenzaamheid, concentratieproblemen, angsten en burn-out). Opvallend waren de vele vragen over financiële problemen. Dit heeft geleid tot het instellen van een Coronafonds, naast de bestaande Tuinema- en Profileringsfondsen, waarvoor in de begroting van 2021 middelen zijn vrijgemaakt. In het eerste kwartaal van 2021 zal het bestaan van dit fonds en de toekenning van beurzen aan studenten van start gaan.

Overige redenen waarom de studenten de decanen bezochten waren medische klachten, studievertraging, toekomst van de Hotellerie/keuze van studie/informatie over Masters.

### *Financiële ondersteuning*

Hotelschool The Hague heeft twee fondsen beschikbaar voor studenten die financiële ondersteuning nodig hebben om hun studie aan onze school af te ronden.

Het Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die studievertraging hebben opgelopen door bijzondere persoonlijke omstandigheden en aan studenten die een bestuursjaar hebben vervuld bij een van de door Hotelschool The Hague gefinancierde studentenverenigingen. Het Hendrik Tuinmafonds biedt financiële ondersteuning aan studenten met bijzondere persoonlijke omstandigheden door het verhoogde wettelijke collegegeld voor de student in kwestie omlaag te brengen tot het reguliere wettelijk collegegeldtarief.

Bij de besluiten over de toekenning van beide fondsen wordt veel waarde gehecht aan het oordeel van de decanen die een advies afgeven aan het College van Bestuur.

In 2020 is een bedrag van € 5.451,00 uitgekeerd uit het Hendrik Tuinemafonds en € 21.315,54 uit het Profileringsfonds. Hiervan is € 15.720,30 toegekend aan voormalig bestuursleden en € 5.595,24 aan studenten met bijzondere persoonlijke omstandigheden, zoals ziekte, een lichamelijk of geestelijk gebrek of bijzondere (familie)omstandigheden. De duur van de steun, en daarmee ook het toegekende bedrag is afhankelijk van de duur van de vertraging, maar bedraagt gemiddeld 4 maanden. Het gemiddelde toegekende bedrag per student bedraagt € 1.071. In totaal zijn 4 aanvragen niet toegekend. Van 2 waren de gronden van de aanvraag niet voldoende en van 2 was de aanvraag incompleet.

| Profileringsfonds en<br>Tuinemafonds 2020 | Aantal aanvragen 2020 |           |          | Aantal<br>aanvragen 2019 | Totaal toegekende<br>bedrag |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------|----------|--------------------------|-----------------------------|
|                                           | Totaal                | EER       | non-EER  |                          |                             |
| Bijzondere omstandigheden                 | 3                     | 3         | 0        | 14                       | € 5.595,24                  |
| Topsport                                  | 0                     | 0         | 0        | 0                        |                             |
| Bestuurswerk                              | 16                    | 16        | 0        | 17                       | € 15.720,30                 |
| Hendrik Tuinemafonds                      | 5                     | 4         | 1        | 2                        | € 5.451,00                  |
| <b>Totaal</b>                             | <b>24</b>             | <b>23</b> | <b>1</b> | <b>33</b>                | <b>€ 26.766,54</b>          |

## 4.5 Rechtsbescherming

### *Loket Rechtsbescherming (Legal Protection)*

Het Loket Rechtsbescherming faciliteert en ondersteunt de implementatie en uitvoering van de juridische procedures zoals omschreven in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek. Deze juridische procedures zijn eveneens vastgelegd in de Student Charter van de Hotelschool The Hague. Er zijn drie verschillende procedures te onderscheiden: de beroepsprocedure, de bezwaarprocedure en de klachtenprocedure. Het Loket Rechtsbescherming beoordeelt of een binnengekomen stuk aan de daarvoor gestelde ontvankelijkheidsvereisten voldoet en stuurt het door naar het bevoegde orgaan voor verdere behandeling.

### *Klachten*

In 2020 heeft het Loket Rechtsbescherming vijf klachten ontvangen. Vier daarvan waren ontvankelijk en zijn inhoudelijk behandeld. Een (1) klacht had betrekking op het Lycar proces en de mogelijke studievertraging die de betreffende student hierdoor zou hebben opgelopen.

### *Klokkenluidersregeling*

De Klokkenluidersregeling geldt voor zowel studenten als medewerkers die een (vermeende) misstand aan de kaak willen stellen. In 2020 zijn er geen klachten of meldingen op grond van de Regeling Melding Misstand ingediend.

### *College van Beroep voor de examens 2020*

In het verslagjaar zijn twintig beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de examens Hotelschool The Hague en is het College vijfmaal in zitting bijeen geweest.

Van de ingediende beroepschriften zijn er vier ongegrond en drie gegrond verklaard.

Acht beroepschriften zijn vóór de zitting ingetrokken vanwege het bereiken van een minnelijke schikking met het College van Bestuur of de Examencommissie; vijf beroepen zijn alsnog ingetrokken vóór aanvang van de zitting. Tijdens het verslagjaar heeft de voorzitter van het College van Beroep twee verzoeken om een voorlopige voorziening ontvangen, die door hem niet zijn toegewezen. Beroep werd door studenten onder meer aangetekend tegen:

- het afgeven van een negatief bindend studieadvies;
- de oplegging van sanctie(s) wegens het plegen van fraude;
- het ongeldig verklaren van een tentamen/examen wegens het plegen van fraude;
- het niet-verlenen van vrijstelling voor de praktijkstage;
- het weigeren van een herkansing van een tentamen.

De samenstelling van het College bestaat uit docent- en studentleden, een externe voorzitter en een secretaris, zoals in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) nader is bepaald.

#### *Geschillenadviescommissie 2020*

In het verslagjaar zijn zeven bezwaarschriften ingediend bij de Geschillenadviescommissie Hotelschool The Hague. De Geschillenadviescommissie is in het verslagjaar tweemaal in zitting bijeengekomen.

De Commissie heeft het College van Bestuur geadviseerd één bezwaar ongegrond en één bezwaar niet-ontvankelijk te verklaren. Het College van Bestuur heeft deze adviezen overgenomen in de beslissing op bezwaar. Vier bezwaren zijn vóór de zitting ingetrokken wegens het bereiken van minnelijke schikking met het College van Bestuur. Eén bezwaarde heeft vóór aanvang van de zitting alsnog het bezwaar ingetrokken.

De bezwaren richtten zich tegen beslissingen van Hotelschool The Hague inzake:

- niet-toelating tot de opleiding;
- de hoogte van het uitgekeerde bedrag op grond van de Hendrik Tuinema Regeling Hotelschool The Hague;
- betaling collegegeld;
- niet-terugbetaling Skotel-bijdrage;
- niet-terugbetaling collegegeld.

De samenstelling van de Commissie bestaat, zoals in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) nader is bepaald, uit docent- en studentleden, een externe voorzitter en een secretaris.

## 4.6 Alumni & Industry

Sinds de oprichting in 1929 heeft Hotelschool The Hague duizenden afgestudeerden afgeleverd. Een belangrijk onderdeel van de strategie van Hotelschool The Hague is de relatie met de industrie alsmede onze alumni. Hotelschool The Hague is trots op het regelmatige en intensieve contact met onze partners en alumni in de hospitality industrie.

Alumni bekleden wereldwijd leidende posities in de hospitality sector en in sectoren waar hospitality het verschil maakt. Op dit moment zijn we met zo'n 11 chapters actief over de gehele wereld. Deze chapters verbinden Hotelschool The Hague en alumni door uitwisseling van kennis en best practices, netwerkmogelijkheden, begeleiding van stagiaires van Hotelschool The Hague en ondersteuning bij internationale werving en selectie van aspirant-studenten. Waar we in voorgaande jaren de mogelijkheden hadden om Alumni evenementen/bijeenkomsten te organiseren was 2020 uiteraard een ander jaar voor ons. Vanaf april zijn dan ook alle Alumni evenementen in Nederland alsmede internationaal gecancelled. Voor drie Alumni Chapters zijn online evenementen in plaats hiervan georganiseerd. Het aangekochte Alumni Platform is als test intern van start gegaan met een beoogde officiële externe lancering in Maart 2021.

De jaarlijkse bijeenkomst van de Industry Advisory Board is voor 2020 tevens niet doorgegaan. Onze board members hebben een update gekregen van Hotelschool The Hague en hoe de school om is gegaan met de covid-19 pandemie. Een nieuwe board meeting staat gepland voor 2021.

## 5 Medewerkers (Sociaal Jaarverslag)

### *Inleiding*

De drie strategische doelstellingen in het Instellingsplan 2018-2023 en het meerjarenplan 2019-2021 vormen de basis voor de ontwikkeling van de HR-strategie voor de komende jaren. Het HR-beleid is gericht op het actief ondersteunen van en bijdragen aan de realisatie van deze drie strategische doelen en richt zich op de volgende punten:

- Bouwen aan een organisatie waarin werken inspirerend, uitdagend en belonend is;
- We streven naar persoonlijke levenslange educatie voor alle medewerkers;
- Het op elkaar afstemmen van processen en organisatieontwerp.

Deze drie speerpunten zijn van strategisch belang om een actieve bijdrage te leveren aan het leidende principe: "To create a place where people love to teach and work".

2020 was in meerdere opzichten wederom een uitdagend jaar voor de afdeling HR en daarmee voor de verdere ontwikkeling van het HR-beleid. Het jaar 2020 werd gekenmerkt door belangrijke interne veranderingen die samenvallen met de covid-19 pandemie. Bij de start van 2020 bestond het HR-team uit slechts drie personen. In februari werd het team versterkt met één HR-adviseur en per juli met de HR-manager.

In dit deel van het jaarverslag van 2020 maken we zichtbaar hoe Hotelschool The Hague het afgelopen jaar het HR-beleid heeft uitgevoerd en worden enkele personeelskenmerken geschetst, met als peildatum 31 december 2020.

### *Covid-19*

Vanaf medio maart is de focus van de werkzaamheden van HR voor een deel naar covid-19 verschoven. Communicatie over thuiswerken van medewerkers en de aandacht voor wellbeing vergden veel tijd. De organisatie van thuiswerkplekken werd in samenwerking met ICT georganiseerd.

### *Organisation optimisation*

De organisatieverandering Fase 1 (Wave 1) die in 2019 is gestart is, is afgerond in het eerste kwartaal van 2020. Deze reorganisatie heeft geresulteerd in de benoeming van één interne kandidaat als bachelor manager en twee benoemingen als bachelor manager per 1 juni en 1 juli 2020 middels externe werving. Daarnaast zijn ook de posities van manager Masters & Development en manager Research intern (her)benoemd. Per 1 juli was het team compleet; echter, stond deze organisatorische wijziging in de schaduw van de pandemie waardoor een vliegende start van het nieuwe Bachelor Management Team met fysieke kennismaking van de nieuwe managers met hun teams nauwelijks mogelijk was.

Als onderdeel van het project Organisation Optimisation is voor het theoriedeel van het bachelor programma de transitie van teams gebaseerd op expertises naar een jaarindeling gerealiseerd. Op deze wijze komt de focus te liggen op het ondersteunen van de student journey.

### *Functiewaardering (FUWA)*

In 2020 is het proces van functiewaardering dat in 2019 opnieuw was ingezet voor het grootste deel afgerond. Waar in 2019 het management en de onderwijzende functies met behulp van Fuwa zijn gewogen, lag de focus in 2020 op de ondersteunende functies. Ondanks covid-19 is dit proces gedurende het jaar voortgezet en zijn aan het einde van 2020 nog slechts 3 functies niet gewogen. Het functiewaarderingsproject zal naar verwachting voor de zomer van 2021 afgerond zijn.

*HRM & Payroll systeem*

Voor 2020 is gekozen het nog lopende contract voor de personeelsadministratie met één jaar te verlengen tot en met december 2021. Eind Q4 2020 is gestart met een aanbestedingstraject dat moet leiden tot de keuze voor het nieuwe contract dat per 1 januari 2022 van kracht zal zijn. Dit betekent dat 2021 in het teken zal staan van de keuze van leverancier en implementatie.

*Toekomstbestendig personeelsbeleid*

Het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht is essentieel voor onze medewerkers en de organisatie. De kwaliteit van onze medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Zij zijn een voorbeeld voor de studenten en het is belangrijk dat zij wendbare professionals zijn. HTH verwacht als werkgever veel van medewerkers. Dat vraagt om ontwikkeling van ieder team en individu. We bieden teams en medewerkers talrijke mogelijkheden en faciliteiten om te professionaliseren. Zij kunnen op basis van de CAO tijd en middelen inzetten voor ontwikkeling in hun eigen functie of loopbaan. Daarnaast is het inzetten van duurzame inzetbaarheidsuren (DI-uren) mogelijk. De faciliteiten zijn er, de regie op ontwikkeling kan alleen beter. Op dit moment maakt de persoonlijke ontwikkeling nog niet bij iedereen structureel onderdeel uit van de jaarlijkse beoordelingscyclus. Hiervoor zal in 2021 meer aandacht zijn en regie vanuit HR op structurele ontwikkelgesprekken.

## 5.1 Samenstelling personeel

Het aantal medewerkers is gestegen van 247 naar 254. Het aantal fulltime equivalent (fte) is daardoor ook gestegen van 215,30 fte (eind 2019) naar 221,9 fte (eind 2020). De samenstelling van het personeelsbestand laat een evenwichtige verdeling zien in fulltime/parttime medewerkers, de man/vrouw verhouding en de leeftijdsopbouw.

|        | Fulltime    |           |         |           | Parttime |           |         |           |         |       |            |           |
|--------|-------------|-----------|---------|-----------|----------|-----------|---------|-----------|---------|-------|------------|-----------|
|        | Man         |           | Vrouw   |           | Man      |           | Vrouw   |           |         |       |            |           |
|        | m<br>d<br>w | FTE       | md<br>w | FTE       | md<br>w  | FTE       | md<br>w | FTE       | md<br>w | %     | FTE        | %         |
| NOP    | 23          | 23,0<br>0 | 20      | 20,0<br>0 | 6        | 4,80      | 29      | 20,8<br>5 | 78      | 30,7% | 68,65      | 30,9<br>% |
| OP     | 60          | 60,0<br>0 | 41      | 41,0<br>0 | 21       | 13,9<br>0 | 54      | 38,3<br>5 | 176     | 69,3% | 153,2<br>5 | 69,1<br>% |
| Totaal | 83          | 83,0<br>0 | 61      | 61,0<br>0 | 27       | 18,7<br>0 | 83      | 59,2<br>0 | 254     | 100%  | 221,9<br>0 | 100%      |
| %      | 33<br>%     | 37%       | 24<br>% | 28%       | 11<br>%  | 8%        | 32<br>% | 27%       |         |       |            |           |

Tabel 1. Personeel in 2020, onderverdeeld naar fulltime/parttime, man/vrouw, Onderwijzend Personeel (OP)/Niet onderwijzend Personeel (NOP) per hoofdaanstelling

Onderstaande tabel geeft de OP/NOP verdeling naar hoofdaanstelling weer:

| Leeftijdscategorie       | NOP |       | OP  |       | Totaal |        |
|--------------------------|-----|-------|-----|-------|--------|--------|
|                          | Man | Vrouw | Man | Vrouw | mdw    | %      |
| <b>25 jaar en jonger</b> | 1   | 1     | 1   | 2     | 5      | 2,0%   |
| <b>26 t/m 35</b>         | 2   | 12    | 7   | 13    | 34     | 13,4%  |
| <b>36 t/m 45</b>         | 6   | 19    | 18  | 36    | 79     | 31,1%  |
| <b>46 t/m 55</b>         | 10  | 8     | 31  | 24    | 73     | 28,7%  |
| <b>56 t/m 65</b>         | 10  | 8     | 21  | 19    | 58     | 22,8%  |
| <b>66+</b>               | 0   | 1     | 3   | 1     | 5      | 2,0%   |
| <b>Totaal</b>            | 29  | 49    | 81  | 95    | 254    | 100,0% |

Tabel 2. Leeftijdsopbouw onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

|               | Man   | Vrouw | Totaal |
|---------------|-------|-------|--------|
| <b>NOP</b>    | 49,09 | 43,59 | 45,44  |
| <b>OP</b>     | 50,06 | 45,78 | 47,88  |
| <b>Totaal</b> | 49,78 | 44,82 | 46,97  |

Tabel 3. Gemiddelde leeftijd onderwijzend en niet-onderwijzend personeel per hoofdaanstelling

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in 2020 is ten opzichte van 2019 licht gestegen van 46,25 jaar naar 46,97 jaar. Op 31 december 2020 had Hotelschool The Hague vijf medewerkers in dienst van 66 jaar of ouder.

|               |                          | mdw | %      | FTE    | %      |
|---------------|--------------------------|-----|--------|--------|--------|
| <b>Man</b>    | <b>Tijdelijke dienst</b> | 19  | 7,5%   | 17,10  | 7,7%   |
|               | <b>Vaste dienst</b>      | 91  | 35,8%  | 84,60  | 38,1%  |
| <b>Vrouw</b>  | <b>Tijdelijke dienst</b> | 33  | 13,0%  | 30,40  | 13,7%  |
|               | <b>Vaste dienst</b>      | 111 | 43,3%  | 89,80  | 40,5%  |
| <b>Totaal</b> |                          | 254 | 100,0% | 221,90 | 100,0% |

Tabel 4. Aantal medewerkers en aantal fte in vaste of tijdelijke dienst in 2020

In totaal hadden 52 medewerkers eind 2020 een tijdelijke arbeidsovereenkomst; dat is 20% van het totale aantal medewerkers. In de meeste gevallen betrof het hier het eerste of tweede tijdelijke jaarcontract van het dienstverband, waarvan de intentie bestaat na deze twee tijdelijke jaarcontracten het dienstverband om te zetten naar een dienstverband voor onbepaalde tijd.

In 2020 is binnen Hotelschool The Hague niet met min-max contracten, nul-urencontracten of oproepcontracten gewerkt. Met 124 personen is een flex-overeenkomst (freelance of op uitzendbasis) aangegaan voor een bepaalde (les)periode.

De kosten van de inhuur van derden bedroegen in 2020 in totaal € 2.067.710 (€ 1.199.320 OP en € 868.388 NOP). De kosten voor de inhuur van derden binnen OP komen overeen met ongeveer 13,3 FTE.

In 2020 heeft één medewerker een arbeidsmarkttoelage ontvangen. Aan vier medewerkers is een tijdelijke (D3) arbeidsovereenkomst aangeboden met uitzicht op vast bij goed functioneren.

| Salarisschaal categorie | NOP |       | OP  |        | Totaal |        |       |       |
|-------------------------|-----|-------|-----|--------|--------|--------|-------|-------|
|                         | mdw | FTE   | mdw | FTE    | mdw    | %      | FTE   | %     |
| <b>Geen schaal</b>      | 2   | 2,00  | 0   | 0,00   | 2      | 0,8%   | 2,00  | 0,9%  |
| <b>1-4</b>              | 3   | 2,50  | 0   | 0,00   | 3      | 1,2%   | 2,5   | 1,1%  |
| <b>5-9</b>              | 48  | 40,45 | 58  | 52,85  | 106    | 41,7%  | 93,3  | 42,0% |
| <b>10-12</b>            | 15  | 13,80 | 112 | 95,50  | 127    | 50,0%  | 109,3 | 49,3% |
| <b>&gt;=13</b>          | 10  | 9,90  | 6   | 4,90   | 16     | 6,3%   | 14,8  | 6,7%  |
| <b>Totaal</b>           | 78  | 68,65 | 176 | 153,25 | 254    | 100,0% | 221,9 | 100%  |

Tabel 5. Aantal medewerkers en aantal fte per salaris- en functieschaal categorie in 2020 per hoofd-aanstelling

## 5.2 Personeelsverloop en doorstroom

In 2020 zijn 33 nieuwe medewerkers (14 OP en 19 NOP) in dienst getreden bij Hotelschool The Hague en hebben 25 medewerkers (14 OP en 11 NOP) de organisatie verlaten. Het personeelsverloop komt daarmee uit op 10%. Dit is een daling ten opzichte van het verloop van 2019 (11%). Binnen de organisatie hebben 15 medewerkers in 2020 intern (tijdelijk) een andere functie gekregen.

## 5.3 Opleidingsniveau medewerkers

In de Green Paper van de Vereniging Hogescholen zijn de volgende streefpercentages voor het opleidingsniveau van docenten genoemd: 81,9% van de docenten is opgeleid op WO-niveau, waarvan 17% is gepromoveerd, 18% van de docenten is opgeleid op bachelor-niveau. Hotelschool The Hague voldoet (met 84,8% master of hoger) sinds 2009 aan deze streefpercentages.

Het opleidingsniveau van docenten binnen Hotelschool The Hague staat eind 2020 door promoties en het behalen van een mastertitel, maar ook door het aannamebeleid, op 81,9% (86 personen) van de 105 docenten op masterniveau of hoger (PhD). Van die 81,9% is ruim 17,14% (18 personen) van de docenten gepromoveerd en heeft 64,76% (68 personen) een master.

| Opleidingsniveau | mdw | %       |
|------------------|-----|---------|
| <b>Bachelor</b>  | 19  | 18,10%  |
| <b>Master</b>    | 68  | 64,76%  |
| <b>PhD</b>       | 18  | 17,14%  |
| <b>Totaal</b>    | 105 | 100,00% |

Tabel 6. Verdeling opleidingsniveau docenten en lectoren eind 2020

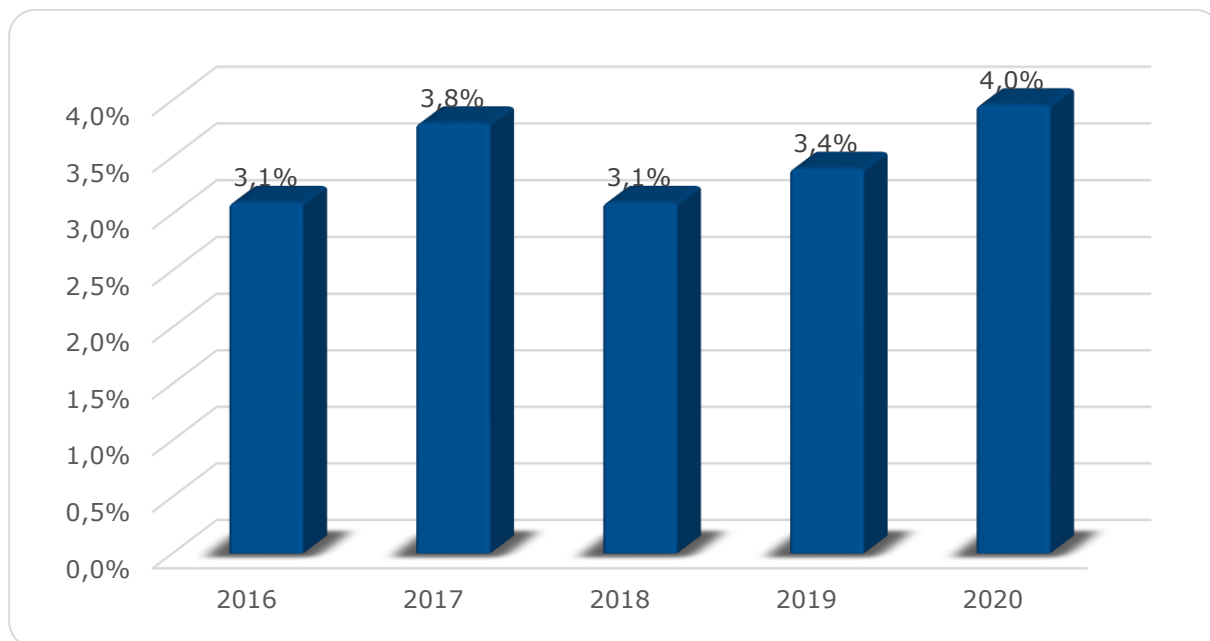
| Opleidingsniveau | mdw | %      |
|------------------|-----|--------|
| <b>LBO</b>       | 5   | 1,97%  |
| <b>MAVO</b>      | 9   | 3,54%  |
| <b>HAVO</b>      | 1   | 0,40%  |
| <b>VWO</b>       | 2   | 0,79%  |
| <b>MBO</b>       | 41  | 16,14% |
| <b>Bachelor</b>  | 74  | 29,13% |
| <b>Master</b>    | 104 | 40,95% |
| <b>PhD</b>       | 18  | 7,08%  |
| <b>Totaal</b>    | 254 | 100%   |

Tabel 7. Verdeling opleidingsniveau alle medewerkers eind 2020

## 5.4 Verzuim en preventie

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage over 2020 bedraagt 4%. Dit is een stijging ten opzichte van 2019 (3,4%). In 2020 hebben medewerkers zich gemiddeld 0,47 keer ziek gemeld. Dit is lager dan 2019 (0,58). De gemiddelde verzuimduur in 2020 was met 21 dagen gestegen ten opzichte van de 15 dagen in 2019.



Tabel 8. Het ziekteverzuimpercentage over de afgelopen vijf jaar

Het percentage ziekteverzuim is daarmee 0,75% lager dan het landelijk gemiddelde binnen de sector onderwijs (voorlopige cijfers CBS 2020). De verzuimcijfers zijn door de pandemie beïnvloed waarbij een kanttekening gemaakt moet worden dat in de eerste helft van 2020 ziekte

als gevolg van covid-19 niet separaat geregistreerd werd. Vanaf september 2020 werd naast ziekte van medewerkers ook een registratie vastgelegd van medewerkers die als gevolg van een mogelijke besmetting of reis naar het buitenland thuis in quarantaine moesten verblijven.

Het instroompercentage in de WIA in de jaren 2002 tot en met 2020 is gelijk gebleven op 0,5%. Dit betekent dat in 2020 nul medewerkers in de WIA of WGA terecht zijn gekomen. De gedifferentieerde Whk-premie voor het jaar 2020 bedraagt het minimum percentage van 0,32%. In 2020 is wederom bijzonder veel aandacht besteed aan de arbeidsomstandigheden binnen de Hotelschool. Zo is ook dit jaar het volledige bedrijfsgebonden arbeidsgerelateerde zorgbudget van Livvit besteed aan interventies als coaching en beeldschermbrillen.

#### *Covid-19*

Het jaar 2020 heeft in het teken gestaan van covid-19. Op 15 maart zijn alle medewerkers per direct vanuit huis gaan werken en heeft HTH alle medewerkers in de gelegenheid gesteld om materieel aan te vragen waarmee zij thuis een goede werkplek konden realiseren.

Tegelijk is HTH gestart met het voeren van wellbeing surveys waarin medewerkers bevraagd werden naar het werken vanuit huis en de uitdagingen waar zij tegenaan liepen. Medewerkers hadden de gelegenheid om aan te geven op een score van 1-10 hoe zij zich voelden. Met iedere medewerker die <6 scoorde is persoonlijk contact opgenomen en is in de gezamenlijkheid gezocht naar oplossingen, variërend van extra voorzieningen tot de mogelijkheid van een coaching traject via Livvit dat gericht is op gezondheidsbevordering.

#### *WGA*

HTH is geen eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten. Er wordt zowel WGA als ZW premie betaald.

#### *Duurzame inzetbaarheid*

Per 1 augustus 2015 is het voor een grote groep medewerkers mogelijk om conform de CAO gebruik te maken van Duurzame Inzetbaarheid (DI) uren. Deze regeling is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op de langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen, om werk en privé goed te combineren.

Ook in 2020 zijn de managers gevraagd om in gesprek te gaan met hun medewerkers over het inzetten van de DI-uren voor één van de daarvoor bestemde bestedingsdoelen. In de planningsgesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers is het een belangrijk onderwerp. Er wordt stilgestaan bij de vraag hoe beiden ervoor kunnen zorgen dat de medewerker in de komende jaren met plezier en in overeenstemming met ambities en kwaliteiten het werk kan doen. Als daarbij ondersteuning in de vorm van DI-uren kan worden ingezet, wordt ook dat besproken.

Uit de cijfers blijkt dat veel van de DI-uren niet voldoende worden benut. HTH stimuleert medewerkers actief na te denken over de besteding van de DI-uren. Het kan de medewerker immers helpen om vitaal en inzetbaar te blijven. Daarbij gaat het niet alleen om gezondheid. De uren bieden ook gelegenheid tot loopbaanontwikkeling en het onderzoeken van nieuwe activiteiten; iets wat ervoor kan zorgen dat een medewerker energiek in het werk blijft.

Door de wijziging in regelgeving rond DI-uren en het vervallen van de spaaroptie is in 2020 extra aandacht gericht geweest op het beter uitleggen van de regelgeving door HR en zal vanaf 2021 nog meer nadruk liggen op duurzame inzetbaarheid en ieders persoonlijke invulling.

### *Werkdruk*

Net als voorgaande jaren is werkdruk een punt van aandacht. HTH onderkent dit en ziet werkdruk als grootste risico voor de professionals en de organisatie. Tegelijk is hier door de structurele onderbezetting van de HR-afdeling gedurende 2020 en de komst van covid-19 onvoldoende aandacht aan gegeven. De werkdruk is door de intrede van het hybride onderwijs en de omschakeling naar thuiswerken als extra druk ervaren. Dit wordt mede veroorzaakt door de veranderende werkwijze maar tegelijk ook daadwerkelijk extra tijd die medewerkers hebben moeten steken in het nieuwe werken. Om aan de werkdruk tegemoet te komen zijn voor het onderwijs extra freelancers en student-assistenten ingehuurd en is er op support gebied gezorgd voor extra ondersteuning op safety&security en administratief gebied.

In Q4 2020 is een projectgroep samengesteld vanuit HR samen met het onderwijs om het onderwerp werkdruk structureel op te pakken en in 2021 met verbetervoorstellen te komen die moeten leiden tot een beleving van verminderende werkdruk.

## **5.5 Personeelsregelingen**

In totaal maakten in 2020 vier medewerkers gebruik van de ouderenregeling en tien medewerkers van het recht op ouderschapsverlof.

Hotelschool The Hague is verplicht eigen risicodrager voor de WW, wat betekent dat de kosten van de (bovenwettelijke) WW-uitkeringen van ex-medewerkers, die daar recht op hebben, altijd voor rekening komen van de school. Eigen risicodrager zijn heeft ook als gevolg dat de school een re-integratieplicht heeft tegenover de ex-werknemer en deze heeft ook weer een sollicitatieplicht tegenover de ex-werkgever om de WW-uitkering te behouden. Voor deze begeleiding heeft de school een afspraak lopen met Randstad die ex-werknemers persoonlijk en intensief begeleidt in het vinden van een nieuwe baan. In 2020 heeft Randstad nul ex-werknemers begeleid.

Op 31 december 2020 zijn er twee ex-werknemers die aanspraken maken op een (bovenwettelijke) WW-uitkering. Voor 2021 voorziet Hotelschool The Hague dat 5 werknemers aanspraak zouden kunnen maken op een (bovenwettelijke) WW-uitkering. Hiervoor is een voorziening getroffen. Het begeleiden van werk naar werk met behulp van een organisatie als Randstad, maar ook met begeleiding van een loopbaancoach is en blijft ons streven. Dit is niet alleen met het doel om werknemers uit de WW te houden, maar deze begeleiding past in het bevorderen van mobiliteit van werknemers. Dit sluit in de optiek van Hotelschool The Hague volledig aan bij de andere HR-instrumenten, zoals duurzame inzetbaarheid en professionalisering.

## **5.6 Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid**

HTH hecht eraan een inclusieve en diverse hogeschool te zijn waar studenten en medewerkers welkom zijn, ongeacht afkomst, geslacht, achtergrond of andere kenmerken. Samen zijn we verantwoordelijk voor een leer- en werkomgeving waar iedereen gezien en gekend wordt en waar talenten worden benut. We willen dat studenten zich herkennen in onze medewerkerspopulatie en we hebben respect voor elkaars mening en achtergrond. Met het HRM van HTH zorgen we ervoor dat hier de focus op ligt en zetten we stappen.

#### *Verdeling man/vrouw*

Hotelschool The Hague kent met 144 vrouwelijke (56,7%) en 110 mannelijke (43,3%) medewerkers een redelijk evenwichtige verdeling qua geslacht. Op managementniveau is er sprake van een minder evenredige verdeling; van de managementfuncties (managers en teamleiders) wordt 30% vervuld door vrouwen. In de docententeams kan het aantal vrouwen en mannen nog wel verschillen. Vaak is dat historisch verklaarbaar maar ook door de situatie op de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, ondernemen we actie. Omdat we streven naar een gelijke verdeling, zowel in omvang, samenstelling van de teams als in beloning.

#### *Nationaliteit*

In 2020 heeft 17,8% (45 van de 253) van de medewerkers een niet-Nederlandse (als eerste) nationaliteit. Onder docenten ligt dit percentage op 29,5% (31 van de 105).

#### *Inclusiviteit*

Medio 2020 is op initiatief van een studentencollectief de start gemaakt met het platform diversiteit. Een vertegenwoordiging van studenten en medewerkers heeft een aanzet gemaakt tot een meer inclusief beleid. Dit initiatief is omarmd door HTH wat heeft geleid tot een deelname van medewerkers en management van HTH om hierin samen op te trekken naar de toekomst. Eind 2020 is DiverseMinds opgericht dat als doel heeft inclusiviteit in de breedste zin binnen HTH zichtbaar en bespreekbaar te maken met als doel om een veilige studie- en werkomgeving te creëren voor iedereen.

In september 2020 heeft HTH het Verdrag van Amsterdam ondertekend waar HTH zich samen met een 10-tal andere onderwijsinstituten committeert aan een veilige leeromgeving voor iedereen.

## **5.7 Participatiebanen–afstand tot de arbeidsmarkt**

In 2019 heeft HTH besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingezette weg is ook in 2020 verder gevolgd. Dit heeft ultimo 2020 geleid tot de inzet van 2 medewerkers met een omvang van 1,4 fte.

De insteek van HTH voor participatiebanen is om een baan voor 2 jaar aan te bieden waarbij de organisatie een veilige omgeving biedt met veel begeleiding, ondersteuning en aandacht. In deze twee jaar wordt begonnen met basistaken die steeds verder uitgebreid kunnen worden naar de behoefte en capaciteit van de participant. Mocht een participant geschikt zijn voor een vaste functie is dit vanzelfsprekend mogelijk als er fte beschikbaar is.

Door toedoen van covid-19 is het creëren van extra participatiebanen beperkt gebleven vanwege de verplichting tot thuiswerken.

## **5.8 Professionalisering - Opleiding & trainingen**

In 2020 investeerde HTH in totaal voor € 232.000 in scholing van de medewerkers (out of pocket). Dat is 1.78 % van de loonsom (€ 13.000.000). Vergeleken met 2019 is dat € 102.000

minder wat verklaard kan worden door de beperkingen opgelegd vanwege covid-19. De investering in scholing gebeurt onder regie van de HR-afdeling en wordt daarin ondersteund door HR adviseurs, zodat de kwaliteit en aansluiting op de praktijk geborgd is.

Om onze ambitie voor 2025 te realiseren richten we de professionalisering van medewerkers anders in. Hiermee sluiten we aan op de veranderingen in het onderwijs aan studenten. Het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van samenwerking, coaching van studenten en werken met technologie krijgt prioriteit. Leeractiviteiten sluiten aan bij de lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding van professionals. Er is ruimte voor teams en medewerkers om regie te voeren en persoonlijke leerroutes vorm te geven. Leren vindt steeds vaker plaats in de praktijk en met authentieke vraagstukken. Medewerkers leren van en met elkaar en ook van en met studenten. Dat kan zijn: samen experimenteren, onderzoekend leren, evalueren en reflecteren. Dat gebeurt onder andere in teams, leergemeenschappen en ontwikkelteams. We bieden een optimale mix aan leeractiviteiten volgens de nieuwste inzichten. Daarnaast bieden we ook mogelijkheden om buiten de muren van HTH te leren.

Naar aanleiding van de impuls van de Kwaliteitsafspraken is het project Fit for Future gelanceerd. Dit project zal bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van docerend personeel. In 2020 is een Blueprint Fit for Future gelanceerd. Deze blueprint geeft de ontwikkelgebieden van de medewerkers van de Hotelschool aan. De gedefinieerde gebieden zijn: 'World of Excellence', 'World of Innovation', 'World of Purpose', 'World of Well-being' en 'Valley of Beyond'. Deze ontwikkelgebieden zullen de basis zijn van het meerjarig strategisch opleidingsplan van HTH Learning. De blueprint zal de basis zijn van het ontwikkelgesprek tussen een medewerker en leidinggevende.

Binnen Hotelschool The Hague worden op het gebied van didactiek vier verschillende soorten trainingen aangeboden:

1. Een training 'internal didactics' die bedoeld is voor alle nieuwe medewerkers (onderwijzend en niet-onderwijzend personeel).
  - a. Deze training bestaat uit 4 dagdelen en wordt verzorgd door de educational advisors van HTH.
  - b. De training wordt 2 keer per jaar aangeboden.
  - c. In 2020 hebben in totaal 16 medewerkers deelgenomen aan deze training.
  - d. In 2021 zal met een nieuwe interne didactische opleiding gestart worden. Hier zullen 18 medewerkers aan deelnemen.
2. Een training 'external didactics' / BDB basis didactische bekwaamheid die bedoeld is voor alle nieuwe docenten en voor instructeurs met interesse in het geven van lessen. De BKE-training en certificering maakt onderdeel uit van deze training.
  - a. Deze training bestaat uit 10 dagen en wordt verzorgd door een externe partner. In 2020 was dit Learn Academy van de VU.
  - b. De training wordt 1 keer per jaar aangeboden.
  - c. In 2020 hebben in totaal 10 docenten deelgenomen aan deze training. 7 Docenten hebben hun BDB behaald, 2 docenten moeten hun BKE certificaat nog behalen in 2021 (ivm zwangerschap is dit onderdeel uitgesteld bij beiden).
  - d. De HvA/UvA heeft voor tien medewerkers de training Didactische Vaardigheden verzorgd. De interne training Didactics over het leerconcept en de leerlijnen van Hotelschool The Hague is wederom aan nieuwe docenten en instructeurs aangeboden.
3. Een training SKE (Senior Kwalificatie Examinering) die bedoeld is voor docenten die diepgaande kennis over examinering nodig hebben (denk aan leden van de examencommissie, assessment committee, educational advisors)
  - a. Dit is een training die we niet standaard aanbieden, maar die wordt aangeboden indien er voldoende deelnemers zijn.
  - b. De training wordt verzorgd door een externe partner.
  - c. In 2020 hebben we geen losse SKE training aangeboden. Van de deelnemers die in 2018-2019 aan de SKE training hebben deelgenomen heeft slechts 1 docent het SKE certificaat behaald.

4. Daarnaast bieden we incidenteel losse BKE trainingen aan, bijvoorbeeld omdat nieuwe docenten al wel een didactische aantekening hebben, maar nog niet beschikken over een BKE certificaat.
  - a. Een losse BKE training bestaat over het algemeen uit 4 dagdelen en een assessment.
  - b. De training wordt verzorgd door een externe partner.
  - c. In 2020 hebben we een losse BKE training verzorgd voor 18 deelnemers (instructeurs, freelance docenten, Practical Placement medewerkers die assessments nakijken). Van de 18 deelnemers hebben 9 deelnemers hun BKE behaald.

Op dit moment hebben wij 9 medewerkers met een SKE certificaat en 84 medewerkers met een BKE certificaat (68 docenten, 14 instructeurs en 2 niet-onderwijzend personeel). 81% van de docenten hebben hun BKE behaald, 6% is er nu mee bezig en 13% heeft geen BKE. In totaal hebben 9 docenten hun SKE behaald. Er zijn 8 medewerkers die binnenkort SKE en 10 medewerkers die BKE opleiding binnenkort afronden. Er zijn 46 medewerkers die nog moeten beginnen met BKE opleiding. Dit jaar is er geen SKE training gegeven.

De reguliere manier om nieuwe medewerkers middels een uitgebreid welkomst- en trainingsprogramma als groep te ontvangen is vervangen door een individueel welkomst gesprek; niet alle onderdelen van het trainingsprogramma zoals de mediatheek intro hebben plaats kunnen vinden.

#### *Promotie/Master*

In 2020 heeft Hotelschool The Hague drie medewerkers in de gelegenheid gesteld aan een promotieonderzoek te werken. Een medewerker heeft haar promotie succesvol afgerond, in totaal werken er nu 3 medewerkers aan hun promotie. Diverse docenten zijn aangesteld als Research Fellow, zodat zij gedurende één dag per week onderzoek kunnen verrichten binnen de Lectoraten van het Hospitality Research Centre.

Daarnaast zijn drie medewerkers in de gelegenheid gesteld een masteropleiding te volgen.

#### *Lerarenbeurs*

In september 2020 hebben 2 medewerkers een Lerarenbeurs ontvangen voor het academisch jaar 2020-2021 waarvoor Hotelschool The Hague vervangingskosten heeft ontvangen, zodat tijdelijke vervanging bekostigd kon worden.

## 5.9 Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

Twee keer per jaar vindt overleg met de vakbonden plaats. Het geplande overleg eind 2020 is verschoven naar Q1 van 2021.

Hotelschool The Hague zat in 2020 met een totale besteding van ca. € 258.000 boven de norm van minimaal 1,41% (ca. € 183.000) van het getotaliseerde jaarinkomen van 2020 van € 13.000.000. Ook dit jaar is er nog geen beleid geformuleerd op het gebied van een openbaar vervoerplan, mede ingegeven door de impact die covid-19 heeft gehad op de werkzaamheden van een groot deel van de medewerkers en iedereen vanaf september 2020 op declaratiebasis een vergoeding heeft ontvangen voor het woon-werkverkeer.

### Realisatie 2020 decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

| Decentrale arbeidsvoorwaarden                                                                  | Omschrijving                                                                                                      | Realisatie 2020(€)              | Begroting 2020(€)               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 Kinderopvang                                                                                 | Extra premie als gevolg wettelijke regeling kinderopvang (betreft schatting)                                      | 65.000<br>(0,5% van 13.000.000) | 44.000<br>(0,5 % van 8.700.000) |
| 2a Extra reiskosten                                                                            | aanvullende afspraken met betrekking tot de regeling reiskosten woon / werkverkeer (geen aftopping en OV kaarten) | 10.000 1)                       | 25.000                          |
| 2b Extra reiskosten                                                                            | Reiskosten voor home visits voor expats                                                                           | 65.000                          | 35.000                          |
| 3 Telewerken                                                                                   | Gebruik van mobiele telefoons van de zaak                                                                         | 40.000                          | 30.000                          |
| 4 Collectieve IPAP verzekering                                                                 | Premie voor dekking van volledige arbeidsongeschiktheid                                                           | 38.000                          | 38.000                          |
| 5 Ouderschapsverlof                                                                            | Opbouw van pensioenrechten worden volledig voortgezet                                                             | 5.000                           | 5.000                           |
| 6 Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid                                                      | Coaching, psychologische begeleiding en maatschappelijk werk                                                      | 35.000                          | 25.000                          |
| Totale besteding decentrale arbeidsvoorwaarden middelen (% van het getotaliseerde jaarinkomen) |                                                                                                                   | 258.000                         | 202.000                         |

- 1) Vanaf juni 2020 zijn de kosten woon/werkverkeer stopgezet in verband met covid-19, waardoor de aanvullende afspraken ook kwamen te vervallen.

## 5.10 MTO (Medewerkerstevredenheidsonderzoek)

Zoals opgenomen in de cao-hbo 2018-2020 dient elke hogeschool, met een tweejaarlijkse herhalingsfrequentie, een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren. HTH heeft gezien de ontwikkelingen rond de pandemie gekozen om in samenspraak met Integron een verkort medewerkerstevredenheidsonderzoek in het eerste half jaar van 2021 uit te laten voeren om aansluitend in het begin van academisch jaar 2022-2023 een volledig MTO in te plannen. Waar mogelijk zullen in de toekomstige onderzoeken controlevragen gesteld worden om aansluiting te blijven houden bij het laatstgehouden onderzoek in 2018.

Zoals eerder vermeld hebben wij vanuit HR gedurende 2020 een drietal wellbeing surveys uitgevoerd om het welzijn van de medewerkers te kunnen monitoren. De resultaten hiervan kunt u terugvinden in paragraaf 5.4.

## 5.11 Vertrouwenspersonen

Hotelschool The Hague biedt haar studenten en medewerkers een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat. De bestaande procedure voor een zorgvuldige behandeling van meldingen en klachten omtrent ongewenst gedrag draagt daarom in belangrijke mate bij aan dit gewenste klimaat.

Er zijn twee vertrouwenspersonen aanwezig op campus Den Haag en twee vertrouwenspersonen op campus Amsterdam; op beide locaties 1 voor studenten en 1 voor medewerkers. Iedere medewerker of student die in zijn werk- of studiesituatie ongewenst gedrag ondervindt kan zich wenden tot de vertrouwenspersoon van zijn vestiging of indien gewenst vanwege persoonlijke redenen tot de vertrouwenspersoon op de andere vestiging. De vertrouwenspersoon functioneert als aanspreekpunt bij vermoedens van, of klachten met betrekking tot (seksuele) intimidatie en ander grensoverschrijdend gedrag.

“Onze hoofdtaak is het adviseren, ondersteunen en begeleiden van studenten en medewerkers bij het vinden van een oplossing en of bij het indienen van een formele klacht.”

Alle informatie over de vertrouwenspersonen, contactgegevens en bereikbaarheid, is beschikbaar via het Intranet van de school.

Eerstejaars studenten worden tijdens hun introductie course geïnformeerd over de functie en taken van de vertrouwenspersoon.

In het jaar 2020 zijn 3 nieuwe vertrouwenspersonen aangesteld door het College van Bestuur; deze wisseling is tot stand gekomen door pensionering van 1 medewerker en door de beëindiging om persoonlijke redenen van een medewerker.

Alle vertrouwenspersonen hebben een speciale opleiding gevolgd en bezoeken relevante congressen om hun kennis te vergroten en ervaring te delen met andere vertrouwenspersonen in het Hoger Beroeps Onderwijs.

Professionalisering activiteiten waren:

- Tweejaarlijkse landelijke dag voor vertrouwenspersonen in het HBO
- 3-daagse training bij Hubert Consult in Leiden

Oriënterende gesprekken over de zichtbaarheid, plaats in de organisatie, diverse rollen en overlap in taken hebben plaatsgevonden met leden College van Bestuur, HR- manager, senior legal counsellor, de examencommissie en de study progress coordinators.

In 2020 benaderden 3 medewerkers en 12 studenten een vertrouwenspersoon om uiteenlopende redenen zoals weergegeven in onderstaand overzicht.

| Contacten met vertrouwenspersonen in 2020 |            |          |           |
|-------------------------------------------|------------|----------|-----------|
|                                           |            | Den Haag | Amsterdam |
| Klacht                                    | Medewerker |          |           |
|                                           | Student    |          |           |
| Melding ongewenst gedrag                  | Medewerker |          |           |
|                                           | Student    | 1        | 3         |
| Consult, advies                           | Medewerker | 2        |           |
|                                           | Student    |          | 3         |
| Ondersteuning                             | Medewerker | 1        |           |
|                                           | Student    |          | 5         |

## 6 Bedrijfsvoering

### 6.1 Gebouwen en voorzieningen

#### *Huisvesting*

Zoals reeds gemeld in het jaarverslag over 2019 is in 2020 een start gemaakt met de renovatie en modernisering van het gebouw van campus Den Haag. Het bouwteam heeft begin 2020 het Voorlopig Ontwerp naar Definitief Ontwerp gebracht en daarmee vastgesteld dat zij binnen het taakstellende budget van €15,3 miljoen de renovatie binnen scope en binnen planning kunnen realiseren. Start uitvoering van de werkzaamheden was derhalve medio 2020. Als onderdeel van de renovatie is tijdelijke huisvesting gecreëerd op terrein HTM. Dit omvat alle lokalen voor onderwijs. Ook het Skotel in Den Haag is ingericht voor medewerkers en studenten om hier te werken.

In relatie tot de (tijdelijk) in het leven geroepen Raad van Toezicht Renovatie Commissie kan nog aangegeven worden dat zij op basis van een extra duurzaamheidsonderzoek van het bouwteam een additionele investering geaccordeerd hebben van €1,8 miljoen. Alle kozijnen in de voor- en achtergevels worden vervangen in een uitvoering met triple glas. Hiermee is de Hotelschool The Hague, gebouw Den Haag Brusselselaan, in staat de A-status in relatie tot energie te verkrijgen.

Als gevolg van Covid-19 zijn de gebouwen in Amsterdam en Den Haag medio maart aangepast met looproutes en schermen en voorzien van relevante informatie.

#### *ICT*

De ICT Roadmap 2017–2020 is opgesteld vanuit de elementen innovaties hospitality industry, innovaties algemeen en hoger onderwijs, innovaties ICT en innovaties Hotelschool The Hague. De Roadmap geeft richting aan zowel lopende ICT-projecten als nieuwe projecten. Voor 2020 geldt dat door de realisatie van de tijdelijke huisvesting in relatie tot de renovatie gebouw Den Haag (zie Huisvesting) en covid-19 een aantal projecten vanuit de Roadmap niet of niet volledig zijn uitgevoerd. Niettemin vallen deze nog wel steeds binnen de gestelde planning van de Roadmap. Concreet zijn de projecten voor 2020:

#### *Lopende reguliere ICT projecten:*

- Vervanging en vernieuwing van audio- en visuele installaties in Auditoria Den Haag en Amsterdam voor 100% afgerond.
- Vervanging (28) beamers in alle klaslokalen (Den Haag) door smartscreens. 18 stuks daarvan zijn geïnstalleerd in de portocabins. Na de renovatie worden die in de klaslokalen geïnstalleerd. 100% afgerond
- Vervanging van firewalls op beide campussen is 100% afgerond
- Upgrade van (Surf) internetverbindingen van 1 Gb -> 10 Gb is op beide campussen 100% uitgevoerd. De Wifi (internet)capaciteit kon met deze upgrade worden verdubbeld.
- Blauwdruk voor Narrow Casting Den Haag (Amsterdam reeds in 2018 afgerond) is voor 60% klaar. Uitvoering implementatie hard- en software is na renovatie medio 2020 gereed.
- Plan en uitvoering document management migratie van fileshare naar Microsoft Sharepoint is door covid-19 uitgesteld naar 2021.
- Visie document over integratie vaste/mobiele telefonie op Hotelschool The Hague is afgerond. Implementatie en "onboarding" van het nieuwe (hosted) telefoonsysteem is na renovatie medio 2020 gereed.

- Implementatie voor 95% afgerond van een nieuwe ICT solution (work-flow-management tool) voor Placement Office (ter vervanging van Otys) en digitalisering van het LyCAR proces.
- Opzet voor de implementatie van een nieuwe app voor studenten en medewerkers. De functionaliteit van deze app zal, naast het laten zien van planning, cijfer en push berichten, "vrije" werkplekken en chatfunctie met de Help- en Servicedesk omvatten (dit project is niet nog uitgevoerd maar ICT is vol in gesprek met partners).
- Opzet van een Hotelschool The Hague Portal door Winvision (99% uitgevoerd, maar nog niet in productie genomen). Planning Q2 2021.
- Security audit: in 2020 zijn er bij HTH door externe partijen (Cybery en NortWave) (cyber) security audits uitgevoerd. De audit bestond uit drie delen, waarvan twee onderdelen (zijnde: review HTH security architectuur en penetratietesten) in 2020 zijn afgerond. In 2021 zal op beide campussen nog door een mystery guest een fysieke veiligheids audit/check worden uitgevoerd. De uitkomsten van de audits worden (schriftelijk) gerapporteerd aan het BoD.

#### *Roadmap ICT projecten:*

- Migratie van het gehele HTH (virtuele) serverpark van een 'private' hosting platform naar Surf-Cumulus (Microsoft Azure platform). 100% afgerond.
- Online leeromgeving: online leren is met MS Teams mede door Covid19 in maart 2020 succesvol opgezet. In 2020 is daarnaast geïnvesteerd in Cisco WebEx om deze te integreren met de MyHotelschool leeromgeving om zo de leerervaring en samenwerking met studenten te optimaliseren.
- Tevens zal deze Cisco WebEx oplossing worden gebruikt voor het faciliteren van grotere (open)online events (o.a. alumni).
- Proctoring: in 2020 is mede door Covid19 extra aandacht gegaan naar de mogelijkheden van Proctoring voor online examinering in 2021. Deze oplossing van ProctorTrack is medio januari 2021 succesvol ingebruik genomen.
- Verder onderzoek en uitbouw naar IOT, Machine Learning: In 2020 heeft het bouwteam renovatie samen met ICT de eerste blauwdruk gemaakt in relatie tot het "implementeren" van een "smart building" (zie ook app). Door middel van sensing kan luchtkwaliteit, energie, licht en aanwezigheid gemeten worden waardoor er betere verbruiks- en gebruiksdata gegeneraliseerd kunnen worden. Bedoeling is dat, naast facilitair gebruik, dit ook in het onderwijs "ingebed" kan worden.

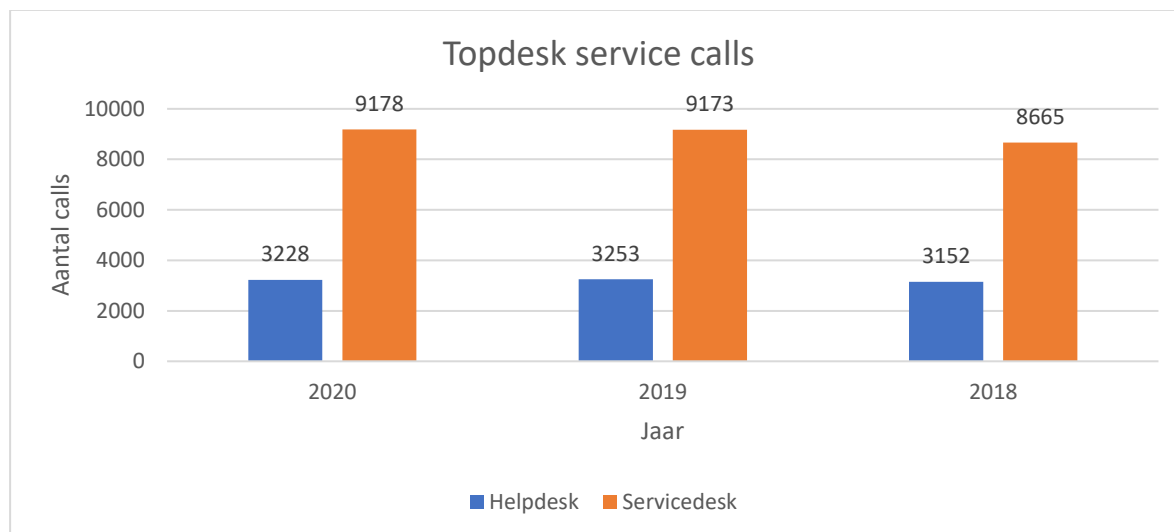
#### *Help- en servicedesk activiteiten:*

Binnen de afdeling zijn de helpdesk medewerkers verantwoordelijk voor de 1e (en deels 2e) lijns ICT gerelateerde ondersteuning van medewerkers en studenten.

De servicedesk medewerkers zijn het eerste aanspreekpunt voor student- en onderwijs gerelateerde vragen, verzoeken en issues. De servicedesk handelt >80% van de aanvragen zelfstandig af en ontlast daarmee voor een groot deel de verschillende back-offices.

Vragen welke niet door de servicedesk kunnen worden beantwoordt worden 'doorgezet' naar het betreffende back-office.

Alle (aan)vragen, verzoeken en issues worden vastgelegd en gemanaged in Topdesk.



Ondanks de covid-19 periode is het aantal geregistreerde (1<sup>e</sup> lijns) 'calls' in 2020 nagenoeg gelijk gebleven t.o.v. eerdere jaren.

#### *Integrale Veiligheid Hotelschool The Hague*

Mede door covid-19 staat Integrale Veiligheid hoger op de politieke en bestuurlijke agenda's. Ontwikkelingen die elkaar razendsnel opvolgen, als gevolg van een steeds verder globaliserende wereld onderstrepen het belang van veiligheid binnen Hotelschool The Hague. Om actief in te spelen op deze ontwikkelingen is Safety & Security een steeds centralere positie binnen onze organisatie gaan innemen. Het spreekt voor zich dat covid-19 een grote wissel heeft getrokken op de bedrijfsvoering in 2020; door verschillende lockdown momenten en andere veiligheidsmaatregelen is het reguliere veiligheidsbeleid vaak aangepast naar een crisisbeleid met de daarbij behorende adhoc oplossingen. Daar waar mogelijk is na verloop van een aantal weken de beleidsvoering weer overgenomen door het dagelijkse management. Het belang van een integraal veiligheidsbeleid is steeds duidelijker geworden; wat op het eerste gezicht een incident of onwelgevallig voorval lijkt te zijn blijkt steeds vaker nauw met elkaar verbonden te zijn. De toenemende polarisatie van de maatschappij gaat ook niet aan onze organisatie voorbij. Het is dan ook van groot belang dat er in de komende jaren veel hechter samen gewerkt moet worden door alle pijlers in het veiligheidsspectrum. 2021 zal dan ook in het teken staan van het optimaliseren van het veiligheidsbeleid en het uitrollen hiervan in de gehele organisatie. Het Safety & Security team heeft zich als doel gesteld veiligheid als randvoorwaarde binnen elk onderdeel van onze organisatie te implementeren. Dit doet men niet door regels op te leggen, maar juist door samen te zoeken naar de juiste mengvorm van een veilige leer- en werkomgeving. Hierin is nog steeds ruimte voor de innovatieve activiteiten en kleinschaligheid die voor Hotelschool The Hague zo belangrijk zijn.

Om dit te waarborgen in een veilige omgeving is de bezetting van het Safety & Security team in de 2<sup>e</sup> helft van 2020 opgeschaald met een extra Safety & Security Officer en is er sinds april 2020 een zogenaamd Corona Response Team actief waar studenten terecht kunnen met alle vragen ingeval van een positieve besmetting, isolatie en zelf-quarantaine.

De integrale veiligheidsaanpak houdt in dat Hotelschool The Hague voor ieder veiligheidsthema vijf processtappen doorloopt: risicomanagement, beleid, organisatie, bewustzijn en continuïteit. Van belang daarbij is dat deze stappen en thema's niet los van elkaar worden gezien, maar in

samenhang en met gebruikmaking van gemeenschappelijke processen (synergie). Ondanks inspanningen om veiligheidsrisico's te beheersen, zijn incidenten, calamiteiten en crisissituaties nooit 100% uit te sluiten.

Helaas hebben veel werkzaamheden door de ontstane crisis geen doorgang kunnen vinden. Zo hebben we een aangepast trainingsprogramma voor de bedrijfshulpverleners moeten maken en is de deelname aan de cyber crisis-training Ozon geannuleerd. Hiervoor in de plaats zijn wij gestart met een auditprogramma cyberveiligheid.

Mede door het gebruik van nieuwe thuiswerk- en leermethodes is de ICT-veiligheid versterkt en is het sociaalveiligheidsbeleid extra actief geweest op het gebied van welzijn binnen onze populatie. De bestaande relaties met ketenpartners als politie, brandweer, gemeentes, GGD en bevoegd gezag zijn geïntensifieerd. Dit komt tot uiting in periodiek overleg met wijkagenten, preventieve schouwingen van gebouwen door brandweer en gemeentes en zowel landelijke als regionale overleggen met sleutelorganisaties binnen de (geestelijke) gezondheidszorg.

#### *Informatieveiligheid/privacy*

Aansluitend aan de wetgeving rond de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) heeft Hotelschool The Hague een functionaris gegevensbescherming (FG) benoemd. Dit gebeurt op basis van een detacheringsovereenkomst (0,1 fte) met de Haagse Hogeschool welke op 1 december 2019 is verlengd. De FG brengt op basis van artikel 38 lid 3 (AVG) rechtstreeks verslag uit aan de hoogste leidinggevende van de verwerkingsverantwoordelijke (het College van Bestuur). De FG heeft een verslag over 2020 uitgebracht van de uitgevoerde activiteiten en ter beschikking gesteld aan het CvB.

Naast de functie van functionaris gegevensbescherming heeft Hotelschool The Hague ook een Data Protection Officer (DPO). Deze rol is belegd bij de manager van de ICT-afdeling. Jaarlijks rapporteren de DPO en de FG (samen) aan het College van Bestuur, tenzij er een aanleiding is eerder te rapporteren. Er zijn over 2020 geen inzageverzoeken geweest. Er zijn geen DPIA's uitgevoerd en er zijn geen datalekken geweest.

De functionaris gegevensbescherming is in 2020 verder gegaan met de reeds ingezette activiteiten. Er worden verwerkingsovereenkomsten gehanteerd en de FG wordt -indien deze afwijkt van de standaard- hier goed bij betrokken. Er zijn tools (i-Navigator en BlueDolphin) aangeschaft om zowel verwerkingsactiviteiten, processen als (informatie)systemen in op te tekenen. In de praktijk lag dit bij de ICT-afdeling. In overleg is vastgesteld dat deze onvoldoende capaciteit en kennis van informatiebeheer heeft om zowel het vastleggen als het informatiebeheer optimaal te kunnen doen. In 2020 is daarom voor deze specialistische rol een informatiemanagement adviseur aangetrokken (1 fte). De informatiemanagement adviseur werkt nauw samen met de FG en DPO en heeft daarnaast als hoofdtaak de informatiehuishouding van HTH verder te stroomlijnen. In 2021 zal hiervoor een i-strategie voor de komende jaren worden uitgezet.

#### *Evaluatie vanuit de FG*

De samenwerking verloopt prettig en professioneel. Belangrijk is wel dat binnen Hotelschool The Hague een privacy officer of GDPR specialist bereikbaar is voor ad hoc privacy vragen. Daarnaast is het van belang dat het GDPR project in 2021 een herstart maakt, zodat de privacy organisatie en -administratie goed kan worden ingericht. Hierbij kan gedacht worden aan het aanwijzen van Privacy Partners, het ondernemen van initiatieven voor het verhogen van GDPR bewustzijn en het voldoen aan de verantwoordingsplicht die op Hotelschool The Hague als verwerkingsverantwoordelijke rust. Dit laatste laat zich vooral vertalen naar een volledig en inhoudelijk juist register van verwerkingsactiviteiten, het updaten of inrichten van privacy processen op het gebied van DPIA's, datalekken (evaluatie) en rechten van betrokkenen.

Daarnaast behoeft het vaststellen en implementeren van bewaartermijnen van persoonsgegevens in 2021 aandacht.

Deze aspecten komen voor een belangrijk deel overeen met de aandachtspunten die in het jaarverslag 2019 reeds werden genoemd.

#### *Mediatheek*

De mediatheek van de Hotelschool (locatie Den Haag en Amsterdam) is een modern, inspirerend en uitnodigend kennis informatiecentrum met een internationale oriëntatie.

Onze missie:

*"The Media Centre of Hotelschool The Hague serves the community by providing quality resources, innovative services, and educational instruction to support research, stimulate creativity and facilitate lifelong learning."*

De mediatheek is partner van het onderwijs en haar kerntaken zijn:

- het beschikbaar stellen en toegankelijk maken van relevante informatie ter ondersteuning van het onderwijs & onderzoek aan studenten en medewerkers.
- het vergroten van informatievaardigheid.
- het fungeren als 'Auteursrechten informatiepunt'.

Professioneel en academisch opgeleide informatiespecialisten ondersteunen en adviseren bij het proces van het doen van onderzoek in verschillende fases van de studie. Ze ontwerpen online onderwerpsguides en tutorials, geven workshops en lessen in informatievaardigheden en bronvermelding in alle fases van de studie. Daarnaast is er voor de informatiespecialisten, met hun media en IT gerelateerde opleiding, een rol weggelegd in de digitale transitie van de school.

De huidige collectie is gespecialiseerd in informatie over de nationale en internationale gastvrijheidsindustrie en de horeca in het bijzonder en sluit aan op alle overige onderwerpen van het curriculum.

Studenten en medewerkers hebben via de website van de mediatheek wereldwijd toegang tot alle aangeboden, actuele, geordende, informatieve en relevante collectie digitale materialen waaronder academische en populaire tijdschriften, hospitality, business, economische, en statistische databanken, repository van praktijk stageverslagen, afstudeerrapporten (Lycar) en publicaties van lectoren en leden van het Research Centre.

## **6.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Vanaf 2010 staat maatschappelijk verantwoord ondernemen hoger op de agenda van Hotelschool The Hague. Leidend is het visiedocument 'Smart -Sustainable- Hospitality'. Smart -Sustainable- Hospitality is een geïntegreerde aanpak op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij technische innovaties kunnen leiden tot drastische vermindering van energiegebruik, maar ook het vergroten van het menselijk en sociale kapitaal. Ook voor studenten is duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijk thema.

*(Duurzaam) Inkopen- en aanbesteden*

De Vereniging Hogescholen heeft eind 2017 met het Ministerie van Infrastructuur en Milieu een actieplan opgesteld om maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) naar een hoger niveau te brengen. Hieruit volgen acties en HTH streeft daarom naar een duurzaamheidspercentage van 50% in 2025.

In bijna alle aanbestedingen worden dan ook criteria benoemd om dit percentage te gaan halen. Goed en nauwkeurig inkopen en (Europees) aanbesteden in combinatie met MVI, leveranciers- en contractmanagement is voor Hotelschool The Hague van groot belang. Er zijn namelijk regelmatig substantiële bedragen en risico's mee gemoeid.

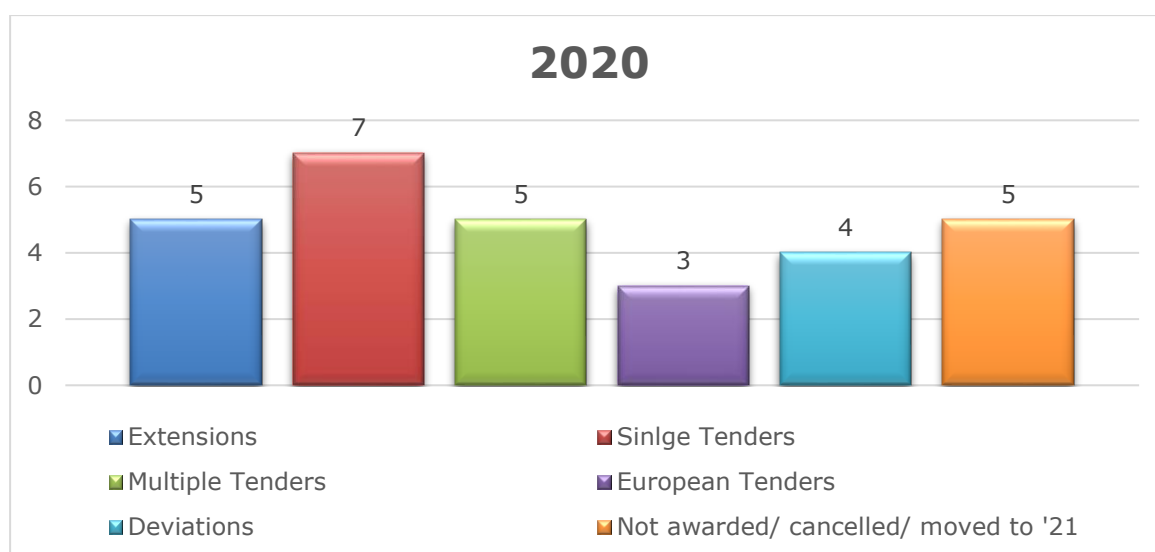
HTH heeft eigen inkoopbeleid met een bijbehorend inkoophandboek opgesteld, rekening houdend met de Aanbestedingswet, de Gids Proportionaliteit, gewijzigde wet- en regelgeving, drempelbedragen en de laatste ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast heeft HTH vier eigen Algemene Inkoopvoorwaarden opgesteld: voor dienstverlening, voor onderzoeksopdrachten, voor ICT en voor leveringen. Een van deze voorwaarden wordt – zoveel als mogelijk – van toepassing verklaard bij alle inkopen en aanbestedingen.

De Procurement and Contract Manager is voorzitter van het Hogescholen Inkoopplatform (HIP). Dit platform houdt zich, naast kennisoverdracht, bezig met thema's als collectief inkopen, duurzaam inkopen en aanbesteden, contractbeheer en contractmanagement.

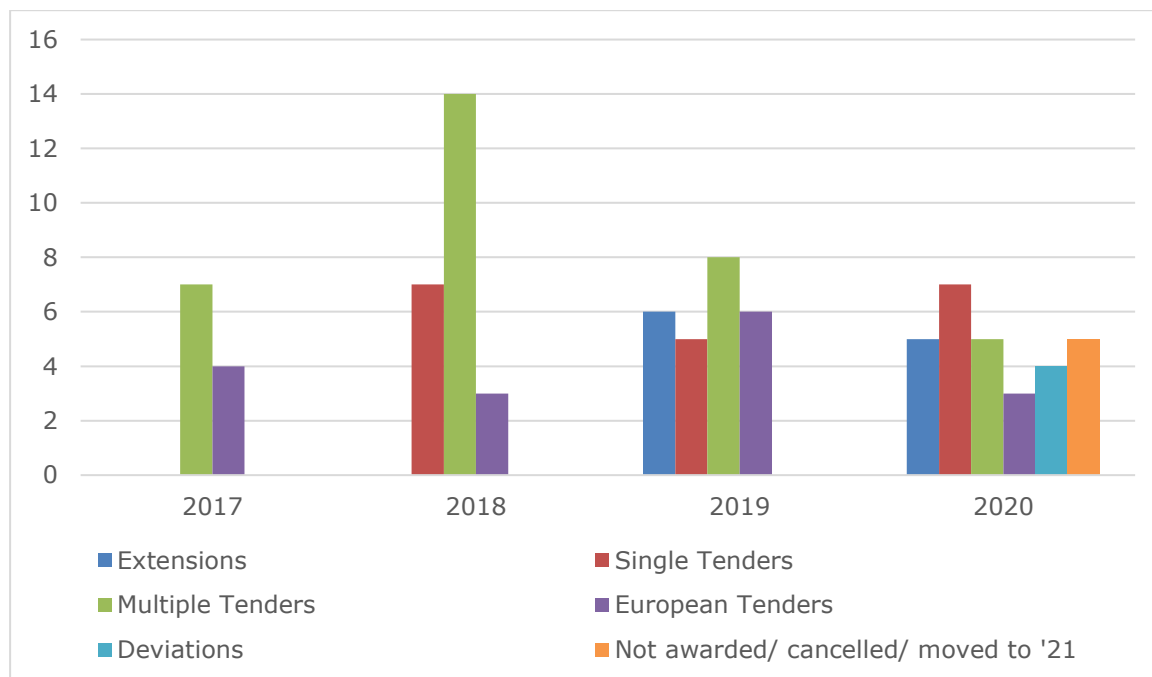
Alle aanbestedingen zijn vastgelegd in een aanbestedingskalender die per kwartaal in het bestuur wordt besproken; ook is er een contractenregister, standaard formats e.d. beschikbaar.

Samenwerking, professionaliteit, klantgerichtheid, betrouwbaarheid en kostenbewustzijn zijn voor HTH essentieel. HTH is dan ook niet alleen lid van het HIP maar ook van SURF (ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) en het Procurement and Contract Management team is lid van de NEVI (Nederlandse vakvereniging voor inkoopprofessionals) hét kennisnetwerk voor inkoop, contract- en supply management. Door deze lidmaatschappen worden samenwerkingsverbanden voor diverse (Europese) aanbestedingstrajecten voor het onderwijs opgepakt en blijft het team zich professionaliseren. Het team Procurement and Contract Management bestaat uit 2,1 fte.

In 2020 zijn er 29 aanbestedingstrajecten uitgevoerd en 86 nieuwe of gewijzigde contracten afgesloten.



Overzicht afgeronde aanbestedingstrajecten over de jaren 2017 tot en met 2020



Een en ander heeft geleid tot wijzigingen in het aantal leveranciers, andere samenwerkingsvormen, andere contractvormen, nieuwe verwerkersovereenkomsten vanuit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), scherpere (kwaliteits)eisen, Service Level Agreements en goed werkbare prestatie indicatoren met bonus/malus regeling.

Op de aanbestedingskalender voor 2021 staan 33 nieuwe aanbestedingstrajecten.

## 6.3 Marketing & Communicatie

In 2020 was een groot deel van de strategische marketing- en communicatieactiviteiten (SMC) gericht op het ondersteunen in de covid-19 crisis en de daarbij benodigde crisiscommunicatie. Ondanks deze extra uitdaging is opnieuw veel aandacht besteed aan de (internationale) positionering & branding, recruitment activiteiten, in- en externe marketing en communicatie (zowel on- als offline), ondersteuning in strategische projecten zoals de renovatie, en de ontwikkeling van nieuwe marketing en communicatiestrategieën, die bijdragen aan de internationale ambities van Hotelschool The Hague.

### Marketing

In 2020 heeft Hotelschool The Hague haar topositie wereldwijd behouden met een toptien ranking als beste Hospitality & Leisure Management opleiding, volgens QS World University ranking. Hotelschool The Hague is voor het zevende jaar op rij als beste publieke hotelschool in Nederland uit de bus gekomen, volgens de HBO Keuzegids 2020. Daarnaast is Hotelschool The Hague trots op de vermelding in de ranking 'Beste Hospitality en Hotel Management Schools in de wereld 2020' door CEOWORLD Magazine.

Het MBA master programme komt uit de Keuzegids Masters 2020 naar voren als beste professional (HBO) master in de categorieën 'Management and Innovation' and 'Tourism and Leisure'.

De kwaliteit van onze studenten draagt bij aan deze toppositie. Om de juiste studenten aan te trekken wordt onze online zichtbaarheid steeds belangrijker. De online marketingstrategie is hierop aangepast en in het schooljaar 2019-2020 is er naast campagnes voor de internationale markt ook stevig ingezet op de Nederlandse markt (Google Ads en campagnes via social media). Hierdoor is een stijging van 30% in conversies op de website gerealiseerd.

De covid-19 pandemie heeft ervoor gezorgd dat vanaf maart 2020 het contact met potentiële studenten alleen nog maar digitaal kon plaatsvinden. Er is extra budget ingezet om tot aan de inschrijvingsdeadline van 1 juni onze zichtbaarheid online te vergroten en online Open Dagen te promoten. Hiervoor zijn met name Instagram Ads ingezet. Door een combinatie van Instagram stories en Instagram advertenties in de feed in te zetten binnen een heel gerichte doelgroep (alleen NL-markt en top 5 internationale markten) is de betrokkenheid van de doelgroep verhoogd met 67% ten opzichte van 2019. Uiteindelijk zorgt dit ook weer voor een hogere conversie in de salesfunnel.

De website was de laatste paar jaar al een hele belangrijke spil in de (online) marketingstrategie omdat vanuit alle kanalen naar de website wordt gelinkt voor meer informatie. Nu alles online plaatsvond is er ervaren hoe belangrijk het is dat de juiste informatie op de juiste plek staat en met een enkele klik toegankelijk is. Met name in het oriëntatieproces en aanmelden voor Open Dagen is een aantal verbeteringen doorgevoerd. Er is een virtuele campustour toegevoegd aan de website en een platform waar potentiële studenten kunnen chatten met Student Ambassadors. De Europese tender voor een nieuwe website is in verband met alle extra werkzaamheden door covid-19 uitgesteld en zijn we daarmee eind 2020 gestart.

#### *Externe communicatie*

De groei van de social mediakanalen heeft zich in 2020 duidelijk voortgezet (zowel qua betrokkenheid, als aantal volgers) en heeft bijgedragen aan een sterkere (online) community. Er is veel aandacht besteed aan een continue stroom van content en publicaties op alle kanalen. Om dagelijks de community te bereiken is een content marketing strategie opgesteld en deze vormt samen met een uitgebreide contentkalender de basis voor alle uitingen. De content marketing strategie draagt direct bij aan de strategische doelstellingen van Hotelschool The Hague. Zoals de positionering van Hotelschool The Hague als 'thought leader' op het gebied van food circulariteit en duurzaamheid. De diverse projecten, events en initiatieven voor en door studenten zijn uiteraard opgenomen in de content strategie.

De coronapandemie heeft de studenten, in samenwerking met het Research Centre, vele mooie onderzoeken gebracht. Thema's waar studenten in 2020 op afstuderen, zijn bijvoorbeeld: Coping Strategies of Restaurants en Transforming Restaurants and Take-Aways. Andere studenten hebben een complete handleiding geschreven om hoteliers te ondersteunen die mogelijk hun hotel willen ombouwen naar een ziekenhuis ten tijde van crisis. Deze interessante onderzoeken zijn gepubliceerd op het blog en actief gedeeld via de diverse interne en externe communicatiekanalen.

Daarnaast heeft het SMC-team meegewerkt aan het omzetten van het format voor de open dagen en career fair, van een on-campus format naar een online format. En is ondersteuning geboden in de ontwikkeling van presentaties, persberichten, video's en promotie via de social

mediakanalen van HTH initiatieven, zoals bijvoorbeeld Sustainable Hospitality Challenge, Industry PRO-ject, Food Waste Challenge en TEDx event.

Voor de duizenden afgestudeerden van Hotelschool The Hague is er vanuit het Alumni Office gekozen voor een nieuw te lanceren Alumni platform. Dit platform zal een belangrijk onderdeel zijn van de communicatiestrategie van Hotelschool The Hague in relatie tot industrie partners alsmede onze alumni. In 2020 is het alumni platform gebouwd, ingericht volgens branding en klaar voor lancering. Door de coronapandemie is de werkelijke lancering van het alumniplatform uitgesteld naar het eerste kwartaal van 2021.

#### *Interne communicatie*

De SMC-afdeling heeft naast alle reguliere ondersteuning in interne communicatie een belangrijke rol gespeeld bij diverse strategische projecten. Denk aan de communicatieondersteuning voor de renovatie van campus Den Haag en het functiebeschrijvings- en waarderingsproject (FuWa). Tevens is via de verschillende interne kanalen aandacht gegenereerd voor de aangeboden extra curriculaire activiteiten voor studenten, genaamd The Extra Mile en het Fit For Future project voor medewerkers als onderdeel van de kwaliteitsafspraken. Het opgestelde communicatieplan voor de intern georganiseerde mindful sessions zal in februari 2021 uitgerold worden. De wekelijkse nieuwsbrief voor medewerkers en studenten heeft een verfrissende update gekregen.

Zie bijlage 7 voor meer gedetailleerde informatie.

## **6.4 Hospitality Consultancy**

Hospitality Consultancy geeft Hotelschool The Hague de mogelijkheid haar hospitality gerelateerd onderwijsaanbod te commercialiseren. Het biedt een communicatiekanaal dat kan helpen bij het versterken van de positie van Hotelschool The Hague als een van de topleveranciers in hospitality onderwijs.

In 2020 lag de focus op het beschikbaar stellen van online learning modules aan twee prominente hotelketens. Deze activiteiten waren gericht op het aanbieden van blended learning via de bestaande samenwerking met Lobster Ink. Online learning modules aanbieden past bij de visie van Hotelschool The Hague van vernieuwend onderwijs alsmede bij de mogelijkheid van een bijdrage aan 'Leven Lang Leren'.

Hospitality Consultancy kan een uitgebreid aanbod aan trainingen op verschillende niveaus aanbieden onder meer via 'video-supported training content'. De trainingen geven een praktische leerervaring in hotelmanagement en omvatten de ontwikkeling en implementatie van een actieplan met een duidelijke en directe return on investment. De cursussen beslaan een periode van drie tot zeven weken op alle hotel gerelateerde vakgebieden:

- \* Engineering Operations;
- \* Revenue Management;
- \* Finance Management;
- \* E-Commerce Management;
- \* Front Office Management;
- \* Housekeeping Management;
- \* F&B Service Management;
- \* Kitchen Management.

In 2020 hebben we slechts 2 trainingen kunnen geven gezien de pandemie. De twee hotelketens hebben daarna aangegeven alle trainingen voor het gehele jaar op te schorten en wellicht in 2021 weer verder te gaan mocht hiervoor de mogelijkheid budgettair weer bestaan.

Het contract met LobsterInk is eenzijdig opgezegd vanuit onze kant vanwege de hoge kosten. We hebben de online trainingen voor onze klanten op ons eigen platform kunnen inrichten hetgeen ons in de toekomst veel kosten bespaart.

## 7 Financiën

### 7.1 Financieel beleid

Hotelschool The Hague streeft naar een gezond financieel beleid met een rentabiliteitsratio van ten minste 1%, een solvabiliteitsratio van ten minste 30% en een liquiditeitsratio van ten minste een (1). Door de wijze van overheidsfinanciering (T-2) in combinatie met de groei van de Amsterdam campus zijn deze ratio's in de jaren 2014 tot en met 2017 niet gerealiseerd; door het beter dan begrote resultaat over de jaren 2018 en 2019 zijn deze ratio's weer op peil. Voor het jaar 2020 is de rentabiliteitsratio van 2% niet gehaald. Door alle Corona restricties in 2020 is vooral het resultaat van de Stichting Internaatsexploitatie Hotelschool Den Haag fors negatief ivm sluiten van de hotelkamers en gedurende een gedeelte van 2020 ook de studentenkamers. De Hotelschool beschikt over voldoende financiële buffers om de impact hiervan op te kunnen vangen.

### 7.2 Toelichting resultaat en balans

Het jaar 2020 is afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 293.210. Dit is € 575.290 negatiever dan de vastgestelde begroting 2020.

Dit resultaat is hoofdzakelijk veroorzaakt door de volgende posten:

- Bijna € 2.060.000 lagere baten dan begroot, voornamelijk door lagere omzet outlets F&B binnen de Hotelschool en lagere opbrengst verhuur studentenkamers en hotelkamers binnen Stichting Internaat; dit door alle covid-19 restricties.  
Verder is de rijksbijdrage € 643.000 hoger dan begroot, voornamelijk door compensatie stijging salarissen door nieuwe CAO HBO, effect stijging van € 425.000.
- Ruim € 1.500.000 lagere kosten, ook hier door covid-19 restricties (inkoopkosten F&B, reiskosten, reprokosten etc).

Het eigen vermogen is gestegen van € 11.552.350 naar € 11.845.560. Hierdoor is de solvabiliteitsratio toegenomen van 37.7% naar 37.8%. De solvabiliteitsratio, inclusief voorzieningen, bedraagt 40.9%. Bij de kengetallen hieronder zal bij de solvabiliteit ook de signaleringswaarde normatief eigen vermogen vermeld gaan worden.

De post voorzieningen ad € 942K bestaat uit de volgende componenten:

|                                         |        |
|-----------------------------------------|--------|
| Voorziening wachtgeldregelingen         | € 205K |
| Voorziening seniorenregeling            | € 338K |
| Voorziening uren Duurzame Inzetbaarheid | € 300K |
| Voorziening jubileumgratificaties       | € 99K  |

De cashflow, exclusief investeringen, is positief voor een bedrag van € 2.203.446 (2019 € 4.572.242). Verminderd met de investeringen van € 9.578.000 in onder andere renovatie Skotel Den Haag, gevels pand Brusselselaan (betonrot) en overige investeringen in materiële activa, aflossingen leningen en daling werkkapitaal zijn de liquide middelen afgenomen met een bedrag van € 7.202.000. Deze afname in cash komt voornamelijk door de investeringen in renovatie van het pand Brusselselaan wat we intern kunnen financieren en voorzien hebben in de prognose.

## 7.3 Resultaat 2020 en de balans 2020

|                                         | Resultaat 2020 | Begroting 2020 | Resultaat 2019 |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Baten</b>                            |                |                |                |
| Rijksbijdragen                          | 21.062         | 20.419         | 20.050         |
| Overige subsidies OCW                   | 79             | 0              | 147            |
| Overige rijksbijdragen                  | 0              | 0              | 0              |
| College-, cursus-, les- en examengelden | 8.685          | 8.528          | 8.622          |
| Baten werk in opdracht van derden       | 461            | 515            | 564            |
| Overige baten                           | 3.166          | 6.049          | 6.057          |
| Totaal baten                            | 33.453         | 35.511         | 35.440         |
| <b>Lasten</b>                           |                |                |                |
| Personeelslasten                        | 22.494         | 22.205         | 20.856         |
| Afschrijvingen                          | 1.910          | 2.015          | 2.108          |
| Huisvestingslasten                      | 4.973          | 5.123          | 4.557          |
| Overige lasten                          | 3.533          | 5.095          | 5.118          |
| Totaal lasten                           | 32.910         | 34.438         | 32.639         |
| Saldo baten en lasten                   | 543            | 1.073          | 2.801          |
| Saldo financiële baten en lasten        | -176           | -204           | -213           |
| Belastingen                             | -74            | 0              | -124           |
| <b>Resultaat</b>                        | <b>293</b>     | <b>869</b>     | <b>2.464</b>   |

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020 (x € 1.000)

|                          | 2020   | 2019   |                      | 2020   | 2019   |
|--------------------------|--------|--------|----------------------|--------|--------|
| Immateriële vaste activa | 30     | 84     | Eigen vermogen       | 11.845 | 11.552 |
| Materiële vaste activa   | 23.106 | 15.384 | Voorzieningen        | 942    | 1.271  |
| Vorraden                 | 32     | 38     | Langlopende schulden | 6.857  | 7.809  |
| Vlottende activa         | 1.621  | 1.388  | Kortlopende schulden | 11.668 | 9.987  |
| Liquide middelen         | 6.523  | 13.725 |                      |        |        |
|                          | 31.312 | 30.619 |                      | 31.312 | 30.619 |

Balans per 31 december 2020 (x € 1.000)

## 7.4 Kengetallen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2017 tot en met 2020. Hotelschool The Hague maakt gebruik van de vanaf 2020 geldende signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringsgrenzen geven inzicht in het financieel beheer van de onderwijsinstellingen en geven mogelijkheid tot een benchmark. De jaarrekening 2020 levert het volgende beeld op:

|             | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------|------|------|------|------|
| Liquiditeit | 0.70 | 1.52 | 1.31 | 1.00 |

De liquiditeit 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 vorig jaar is de liquiditeit verslechterd. Deze verslechtering is grotendeels conform begroting 2020. De liquiditeit ligt boven de ondergrens van 0.3, zoals geformuleerd door de Inspectie van het Onderwijs. Intern hanteert Hotelschool The Hague een ratio van 1.0. In 2020 is aan deze ratio niet voldaan; dit was voorzien in verband met de interne financiering renovatie pand Brusselselaan Den Haag.

|               | 2020  | 2019  | 2018  | 2017  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|
| Solvabiliteit | 37.8% | 37.7% | 31.6% | 24.2% |

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Door toevoeging van het positieve resultaat 2020 aan het vermogen is het eigen vermogen gestegen van € 11.552.350 naar € 11.845.560. Hierdoor is de solvabiliteit gestegen van 37.7% naar 37.8%. Dankzij de stijging komt Hotelschool The Hague daarmee boven de door de Inspectie onderkende grenzen uit. Het College van Bestuur alsmede de Raad van Toezicht hanteren een solvabiliteit tussen de 30% en de 45% als uitgangspunt. Hieraan is in 2020 voldaan. Vorig jaar werd ook verwacht dat in 2020 de solvabiliteit wel omstreeks deze norm zou uitkomen. Deze verwachting is gebaseerd op het begrote positieve resultaat 2020 (T-2 financiering). Het eigen vermogen, inclusief voorzieningen, bedraagt € 12.801.037. De solvabiliteitsratio is dan 40.9%.

### Signaleringswaarde Normatief Vermogen:

De inspectie heeft een nieuwe signaleringswaarde ontwikkeld: het normatieve publieke eigen vermogen. De formule voor de berekening van het normatieve publieke eigen vermogen is als volgt:

- (0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27)
- + boekwaarde resterende materiële vaste activa
- + (omvangafhankelijke rekenfactor x totale baten)
- Omvangafhankelijke rekenfactor:
- 0,05 voor besturen met totale baten groter dan of gelijk aan € 12 miljoen

Voor de Stichting Hotelschool betekent dit het volgende:

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 0.5 aanschafwaarde gebouwen x 1.27 = | € 15.211.000 |
| Boekwaarde overige activa            | € 1.208.000  |
| 0.05 x baten                         | € 1.554.000  |

Maximale Normatief Eigen Vermogen € 17.973.000

Publiek Eigen Vermogen Hotelschool € 8.475.908

Door de investeringen in vaste activa in dit jaar inzake pand Brusselselaan blijven we dus fors onder de signaleringswaarde.

Onderwijsinstellingen met een hoger publiek eigen vermogen dan het normatief eigen vermogen zijn mogelijk te rijk en dienen te verantwoorden waarom een dergelijk vermogen wordt aangehouden c.q. op welke wijze dit wordt afgebouwd. Dit hoeft de Hotelschool dus niet.

|               | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---------------|------|------|------|------|
| Rentabiliteit | 0.9% | 6.9% | 8.1% | 4.4% |

Het rentabiliteitspercentage, zijnde het resultaat uit bedrijfsvoering ten opzichte van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, bedraagt in 2020 0.9% positief. Dit is fors minder dan de begroting 2020, 2.4% positief, en fors lager dan 2019, 6.9% positief.

Zoals al eerder aangegeven heeft het resultaat fors te lijden gehad door alle covid-19 restricties.

|                    | 2020  | 2019  | 2018  | 2017  |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Weerstandsvermogen | 35.4% | 32.6% | 26.9% | 20.2% |

Het weerstandsvermogen geeft uitdrukking aan het vermogen om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt en wordt bepaald door de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal van de baten. Ten opzichte van 2019 is er een stijging van 32.6% naar 35.4%.

## 7.6 Investeringsbeleid

In de afgelopen jaren heeft Hotelschool The Hague een aantal grote investeringen gedaan.

In 2019 is er voor een bedrag van € 1.495.000 geïnvesteerd, waarvan ruim € 900.000 in renovatie en achterstallig onderhoud panden Den Haag.

In 2020 is er voor een bedrag van € 9.578.000 geïnvesteerd, waarvan ruim € 8.500.000 in renovatie onderhoud pand Brusselselaan.

Het investeringsbeleid wordt gekenmerkt door het onderscheid tussen regelmatige vervangingsinvesteringen en nieuwe investeringen. Voor de verschillende bedrijfsonderdelen is jaarlijks een investeringsbudget beschikbaar op basis van de begroting.

Begroting exclusief renovatie:

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <u>Investerings 2021</u> | (x €1.000) |
| Immateriële vaste activa | € 0        |
| Vaste activa             | € 1.000    |
| Totaal                   | € 1.000    |

Voor de jaren 2020 en 2021 staat de renovatie pand Brusselselaan Den Haag op de planning, waarbij vanaf het collegejaar 2020-2021 het pand gesloten is en de colleges gegeven worden op het terrein van het Skotel in Den Haag.

Met deze renovatie is een bedrag gemoeid van ruim 15 miljoen euro, in de mjb is hier rekening mee gehouden.

## 7.7 Treasurybeleid

De algemene doelstelling van het treasurybeleid is waarborgen van de financiële continuïteit in combinatie met het minimaliseren van de financiële risico's en de financieringslasten. Tevens is in het beleid vastgelegd, dat liquide middelen die niet noodzakelijk zijn voor het afbetalen van schulden of voor investeringen, worden gestort op de zakelijke bankrekening.

Vervolgens maakt de Stichting Hotelschool gebruik van het zgn Staatsbankieren, waardoor elke nacht het saldo van de lopende rekening overgeboekt wordt naar het ministerie en er dus in de praktijk geen financiële risico's ontstaan voor de Stichting Hotelschool.

Hierdoor heeft de Stichting Hotelschool ook geen last van de post negatieve rente die de reguliere banken berekenen over tegoeden boven € 1.000.000.

In het boekjaar 2020 zijn er geen nieuwe uitstaande beleggingen en leningen verstrekt, ook zijn er geen nieuwe aangetrokken leningen en afgesloten deviratenovereenkomsten aangegaan.

Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten.

De langlopende schulden bestaan uit een 10-jarige lening bij de Stichting Beheer, een 20-jarige lening bij het ministerie van Financiën, een 20-jarige hypotheek bij de Rabobank voor aankoop van het pand Zwolsestraat en een 10-jarig bouwdepot bij de Rabobank. De lening bij de Stichting Beheer heeft een vast rentepercentage van 2.18% gedurende de looptijd. De lening bij het ministerie heeft een vast rentepercentage van 2.18% gedurende de looptijd. De hypotheek bij de Rabobank heeft een vast rentepercentage van 1.5% voor 5 jaar. De lening inzake het bouwdepot kent een variabele rente.

### Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

|                                                  | 2020  | 2019  |
|--------------------------------------------------|-------|-------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>   |       |       |
| <b>Resultaat</b>                                 | 293   | 2.464 |
| <b>Aanpassingen voor:</b>                        |       |       |
| Afschrijvingen en toevoegingen aan voorzieningen | 1.595 | 2.140 |
| <b>Verandering in vlottende middelen:</b>        |       |       |
| Vorraden                                         | 6     | (5)   |
| Vorderingen                                      | (234) | (354) |
| Schulden                                         | 1.668 | 284   |

|                                                 |         |         |
|-------------------------------------------------|---------|---------|
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>          | 3.328   | 4.529   |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten:</b>  |         |         |
| Investerings in materiële vaste activa          | (9.578) | (1.495) |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten:</b> |         |         |
| Aflossing langlopende schulden                  | (952)   | (952)   |
| Mutatie liquide middelen                        | (7.202) | 2.082   |

*Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020*

## 7.8 Helderheid

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze Hotelschool The Hague omgaat met de thema's uit de notitie "Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs".

### *Thema 1: Uitbesteding*

Binnen Hotelschool The Hague is geen sprake van het uitbesteden van (delen van) bekostigd onderwijs, tegen betaling van de geleverde prestaties.

### *Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten*

Hotelschool The Hague 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 vrijstelling*

Bij het verlenen van vrijstellingen handelt Hotelschool The Hague in lijn met de notitie Helderheid. In deze notitie is beschreven onder welke voorwaarden het verlenen van vrijstellingen is toegestaan. In het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen heeft Hotelschool The Hague een verkort programma, International Fast Track (IFT), ontwikkeld. In het IFT-programma verleent de Hotelschool vrijstelling voor een deel van de voltijdse bacheloropleiding. Instroom in het IFT-programma is pas mogelijk als de student de zeer intensieve zomercursus met goed gevolg heeft afgesloten.

### *Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten*

Hotelschool The Hague heeft buitenlandse studenten die in Nederland hun opleiding volgen. Alle studenten, die aan Hotelschool The Hague studeren, worden ingeschreven als student. Studenten uit Non-EER landen betalen het instellingscollegegeld. Hotelschool The Hague heeft geen uitwisselingsstudenten en geen cursisten.

### *Thema 5: Collegegeld niet betaald door studenten*

De inschrijfprocedures die binnen Hotelschool The Hague worden gehanteerd zijn conform wet- en regelgeving rondom dit thema. In bijna alle gevallen wordt het collegegeld betaald door student of ouders. Daarnaast is het mogelijk een beroep te doen op financiële ondersteuning voor studenten via het Profileringsfonds.

*Thema 6: Studenten volgens modules*

Binnen Hotelschool The Hague worden geen modules gevolgd door studenten. Alle ingeschreven studenten volgen het gehele programma. Het is niet mogelijk een losse module te volgen. Hotelschool The Hague kent geen certificering, zoals in dit thema wordt beschreven.

*Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding*

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

*Thema 8: Maatwerktrajecten*

Hotelschool The Hague kent geen maatwerktrajecten.

*Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs*

Niet van toepassing.

## 7.9 Remuneratie

*College van Bestuur*

De bezoldiging van bestuurders van Hotelschool The Hague is gebaseerd op het Hay-systeem voor bestuurders in het hoger beroepsonderwijs en op de Wet normering topinkomens (WNT).

*Raad van Toezicht*

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een vergoeding gebaseerd op de WNT. Hotelschool The Hague hecht groot belang aan het aantrekken van raadsleden van hoge kwaliteit. De Raad van Toezicht heeft in 2016 een maximum bezoldiging vastgesteld. Dit is maximaal 75% van de WNT-bezoldiging voor toezichthouders, te realiseren over vijf jaar. De WNT-opgave met de remuneratie van de bestuurders en leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 4. In deze bijlage staat ook het declaratieoverzicht van het College van Bestuur.

## 7.10 Continuïteitsparagraaf

|                                          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Baten</b>                             |               |               |               |               |               |               |
| Rijksbijdragen OCW                       | 21.062        | 21.885        | 22.400        | 22.500        | 22.750        | 22.900        |
| Overige rijksbijdragen                   | 79            | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
| Collegegelden en overige baten cursussen | 8.685         | 8.800         | 8.850         | 8.875         | 8.900         | 8.800         |
| Baten uit werk met derden                | 461           | 455           | 390           | 390           | 390           | 390           |
| Overige baten                            | 3.166         | 5.686         | 6.085         | 6.535         | 6.769         | 7.000         |
| <b>Totaal baten</b>                      | <b>33.453</b> | <b>36.926</b> | <b>37.825</b> | <b>38.400</b> | <b>38.909</b> | <b>39.190</b> |

|                                       |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Lasten</b>                         |               |               |               |               |               |               |
| Personeelslasten                      | 22.494        | 23.386        | 24.057        | 24.542        | 24.825        | 24.879        |
| Huisvestingslasten                    | 4.973         | 4.842         | 4.557         | 4.625         | 4.684         | 4.709         |
| Afschrijvingen                        | 1.910         | 2.388         | 2.685         | 2.630         | 2.655         | 2.780         |
| Overige lasten                        | 3.533         | 5.790         | 5.806         | 5.844         | 5.882         | 5.897         |
| Rentelasten                           | 176           | 164           | 144           | 124           | 104           | 89            |
| Belastingen                           | 74            | 0             | 25            | 33            | 51            | 62            |
| <b>Totaal lasten</b>                  | <b>33.160</b> | <b>36.570</b> | <b>37.274</b> | <b>37.798</b> | <b>38.201</b> | <b>38.416</b> |
| <b>Resultaat uit bedrijfsvoering</b>  |               |               |               |               |               |               |
|                                       | 293           | 356           | 551           | 602           | 708           | 774           |
| <b>Studentenaantallen ultimo jaar</b> |               |               |               |               |               |               |
|                                       | 2.551         | 2.508         | 2.477         | 2.424         | 2.356         | 2.278         |

Tabel 10.4 Meerjarenbegroting 2021 - 2025 ( x € 1.000)

Vanaf 2021 zullen de studentenaantallen iets dalen ten gevolge van een stijging in diploma's. De stapsgewijze groei, als gevolg van de uitbreiding in Amsterdam, is vanaf 2018 volledig gerealiseerd. De rijksbijdrage zal vanaf 2019 gebaseerd zijn op deze volledige capaciteit. Dit komt door de wijze van financiering door de overheid (T-2).

Collegegelden zijn berekend adhv prognose per maand van de studentenaantallen tot en met ultimo 2025. Vanaf september 2018 is voor de eerstejaars studenten de wet halvering collegegeld van toepassing; deze wordt gecompenseerd (ongeveer 500 studenten x € 1.700) door een hogere rijksbijdrage. Vanaf 2020 is deze compensatie van de overheid gebaseerd op 50% van het wettelijk collegegeld (ongeveer € 1.050). Dit heeft effect op de post collegegelden 2021 die voor de eerstejaars met 650 euro per student zal toenemen met hetzelfde negatieve effect op de rijksbijdrage.

In de post personeelskosten is rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van de salarissen met 1.5% in verband met de jaarlijkse periodiekenstijging.

Vanaf 2020 zal de extra verhoging van de rijksbijdrage inzake studievoorschotten ingezet worden op projectbasis in de post personeelskosten.

De post huren in de huisvestingskosten worden met 1.5% per jaar geïndexeerd.

De effecten van het in februari 2021 gepresenteerde Nationaal Programma Onderwijs zijn niet in de meerjarenbegroting verwerkt, aangezien deze begroting al in 2020 was goedgekeurd.

De uitbraak van het coronavirus in 2020 raakt ook de Hotelschool en het Internaat. Er is veel onzekerheid en de gevolgen kunnen nog niet volledig worden overzien. De ontwikkelingen volgen elkaar op dit moment in snel tempo op en het is nog niet duidelijk wanneer alle activiteiten weer in volle omvang kunnen plaatsvinden. De Hotelschool wordt met name gefinancierd vanuit rijksbijdragen en collegegeld. Dit betekent dat deze inkomsten niet teruglopen en de financiële consequenties in vergelijking tot andere sectoren relatief beperkt zijn. De genomen maatregelen hebben wel impact op de secundaire opbrengststromen zoals F&B en hotelkamerverhuur voor het jaar 2021. Verwachting is dat vanaf het nieuwe collegejaar 2021-2022 er weer volop fysiek onderwijs gegeven kan gaan worden. De Hotelschool beschikt over voldoende financiële buffers om de impact hiervan op te kunnen vangen.

Voor het jaar 2021 is in de begroting een aantal covid-19 gerelateerde maatregelen opgenomen met een effect in geld van € 666.000. Verder verwachten we dat de instroom nieuwe studenten op het maximum van 512 studenten per jaar zal blijven.

In de jaren 2022 – 2025 zijn in de meerjarenbegroting deze covid-19 maatregelen niet meer opgenomen met de verwachting dat vanaf het collegejaar 2021-2022 er weer volop fysiek onderwijs gegeven kan gaan worden.

## **Risicomanagement**

Voor Hotelschool The Hague zijn de belangrijkste bouwstenen van het interne risicobeheersingssysteem de interne governance en jaarlijkse plan- en begrotingscyclus. De organisatie is te klein om een speciale functie op het gebied van risicomanagement in te richten. De managers van Hotelschool The Hague zijn primair verantwoordelijk voor het managen van de risico's in de bedrijfsvoering van hun afdelingen. In het kader van kwaliteitszorg is een groot deel van de processen beschreven. Ook is geïnvesteerd in het werken met een inkoop- en aanbestedingskalender. Hotelschool The Hague heeft verschillende onderdelen van de interne beheersing verstevigd via onder andere het instellingsplan, het bestuurs- en beheersreglement en procuratieregeling, professionalisering van het managementinformatiesysteem, inclusief maandrapportages ten behoeve van het College van Bestuur en Raad van Toezicht.

Hotelschool The Hague heeft een Risk Heat Map vastgesteld. Dit jaar is de nieuwste versie inclusief mitigerende maatregelen tot stand gekomen in nauw overleg met de managers. Afgesproken is de Risk heat Map niet jaarlijks, maar 2 maal per jaar de actualiseren. De Risk heat Map wordt besproken in het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Belangrijkste risico's die onderkend zijn:

- Impact van covid-19: sluiten Skotel, toename besmettingen onder studenten en medewerkers, studievertraging en afnemen van studentenwelzijn.
- Kwalitatieve en kwantitatieve afname van studenten instroom
- Relatie met het werkveld te gefragmenteerd.
- Afname onderwijskwaliteit
- Privacy. Onvoldoende bekendheid met AVG-regels en invoering healthcheck en on-line proctored examens i.v.m. covid-19.

Per risico zijn mitigerende maatregelen vastgesteld die zijn of worden uitgevoerd, zoals:

- Opzetten van een Corona Response Team, inhuren extra safety stewards, regelmatig overleg met GGD, well-being activiteiten opzetten, on-line examens met proctoring en instellen van een Coronafonds.
- Taskforce selectie ingevoerd en extra inzet FTE's voor werving en selectie.
- Evalueren met de industrie, maar door covid-19 staat dit onder druk, industry office opzetten met doelgericht account- en relatiemanagement en voordurende ontwikkeling van alumni chapters.
- Opvolging van accreditatieadviezen, uitvoering Comenius project, professionalisering van docenten en ondersteunende medewerkers (Fit for Future) en continue verbetering van curricula door gefaseerde introductie van nieuw ontworpen courses.
- Aanstelling van een informatiemanagement adviseur en opvolgen van de adviezen van de Functionaris Gegevensbeheer.

## **Meerjarenperspectief**

In de komende jaren zal het resultaat toenemen inzake de stijging rijksbijdrage vanwege wet studievoorschotmiddelen. Hotelschool The Hague zal deze extra middelen gebruiken om uit te

breiden in fte voor docenten om enerzijds de kwaliteit van het onderwijs te borgen (kwaliteitsafspraken) en anderzijds de werkdruk bij docenten te verminderen. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat Hotelschool The Hague gezonde rentabiliteitscijfers blijft realiseren.

### Planning & Control

In 2021 zal de focus moeten liggen op enerzijds het maximaliseren van de opbrengsten (maximale instroom, maximale uitstroom, minimale tussentijdse uitval van studenten) en het blijvend effectief bewaken van de uitgavenkant. Er is inmiddels een aantal KPI's, maandelijks vastgelegd in een corporate dashboard, waardoor de financiële aansturing en controle nog overzichtelijker worden.

|                                       | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Personele bezetting</b>            |       |       |       |       |       |       |
| Management – Directie                 | 2.0   | 2.0   | 2.0   | 2.0   | 2.0   | 2.0   |
| Onderwijzend personeel                | 149.0 | 151.4 | 153.2 | 153.7 | 155.0 | 155.0 |
| Wetenschappelijk personeel            | 7.4   | 7.4   | 7.4   | 7.4   | 7.5   | 7.5   |
| Overige medewerkers                   | 67.5  | 68.2  | 68.5  | 68.5  | 68.5  | 68.5  |
| <b>Studentenaantallen ultimo jaar</b> | 2.551 | 2.508 | 2.477 | 2.424 | 2.356 | 2.278 |

Kengetallen Meerjarenbegroting 2020 - 2025 (x € 1.000)

Uitgangspunt voor 2020 was invulling van de vacatures in onderwijzend personeel door vast personeel. Eind 2020 werd nog steeds een deel van de vacatures door freelancers ingevuld. De groei vanaf 2020 van het onderwijzend personeel heeft te maken met de eerder genoemde groei van campus Amsterdam, investering in de kwaliteit van het onderwijs, besteding van de financiële middelen studievoorschotten en het invullen van de al in 2019 en 2020 aanwezige vacatures.

Studentenaantallen zullen afnemen door de verwachting dat het aantal diploma's in de jaren 2021-2025 zal toenemen en meer zal zijn inclusief de uitval dan de reguliere instroom studenten.

|                            | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Activa</b>              |        |        |        |        |        |        |
| <b>VASTE ACTIVA</b>        |        |        |        |        |        |        |
| Immateriële vaste activa   | 30     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Materiële vaste activa     | 23.106 | 29.171 | 27.641 | 26.216 | 24.766 | 23.191 |
| Financiële vaste activa    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b> | 23.136 | 29.171 | 27.641 | 26.216 | 24.766 | 23.191 |
| <b>VLOTTENDE ACTIVA</b>    | 8.176  | 3.090  | 4.124  | 5.155  | 6.475  | 7.880  |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>       | 31.312 | 32.261 | 31.765 | 31.371 | 31.241 | 31.071 |
| <b>PASSIVA</b>             |        |        |        |        |        |        |
| <b>EIGEN VERMOGEN</b>      |        |        |        |        |        |        |
| Algemene reserve           | 8.502  | 8.675  | 9.026  | 9.386  | 9.750  | 10.106 |
| Bestemmingsreserve publiek | 237    | 215    | 200    | 180    | 160    | 150    |

|                            |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Bestemmingsreserve privaat | 3.106         | 3.312         | 3.527         | 3.789         | 4.153         | 4.581         |
| TOTAAL EIGEN VERMOGEN      | 11.845        | 12.202        | 12.753        | 13.355        | 14.063        | 14.837        |
| VOORZIENINGEN              | 955           | 865           | 771           | 728           | 743           | 752           |
| LANGLOPENDE SCHULDEN       | 6.857         | 7.904         | 7.026         | 6.148         | 5.270         | 4.392         |
| KORTLOPENDE SCHULDEN       | 11.655        | 11.290        | 11.215        | 11.140        | 11.165        | 11.090        |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>      | <b>31.312</b> | <b>32.261</b> | <b>31.765</b> | <b>31.371</b> | <b>31.241</b> | <b>31.071</b> |

*Balans Meerjarenbegroting 2021 - 2025 (x € 1.000)*

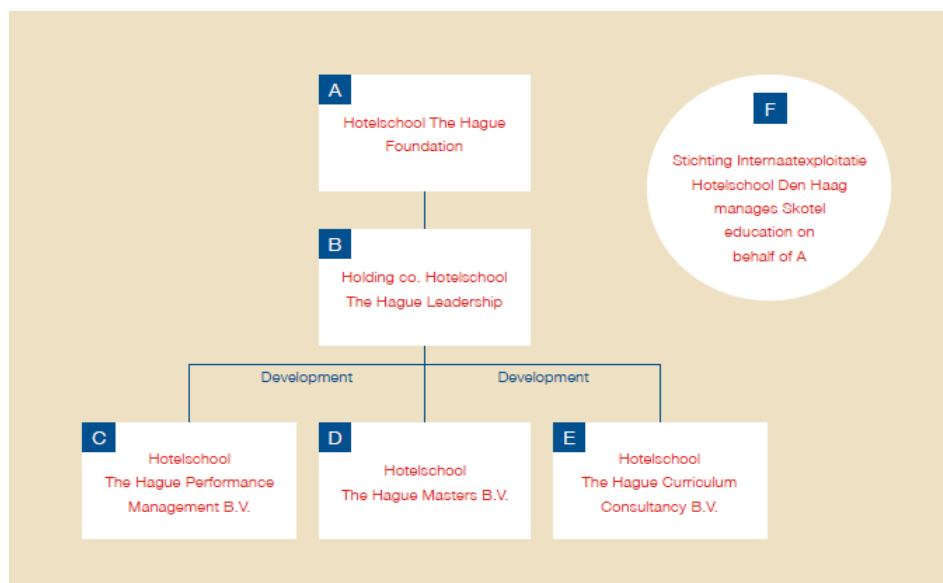
Het resultaat van de Stichting Internaatseexploitatie en van de HTH Leadership Development BV wordt gemuteerd in de bestemmingsreserve privaat. Het resultaat van Stichting Hotelschool Den Haag wordt gemuteerd in de Algemene reserve.

In 2020 en 2021 verwacht Hotelschool The Hague de renovatie van het pand Brusselselaan te Den Haag te realiseren, oorspronkelijk met een totaalbudget van € 15 miljoen. Deze investering kan grotendeels gefinancierd worden uit de beschikbare interne middelen. Daarnaast is aan dit oorspronkelijke plan een vervolgplan toegevoegd om deze renovatie uit te breiden met een aantal investeringen inzake de gevel van het pand. Met dit voorstel is een aanvullend bedrag van afgerond € 1.8 miljoen gemoeid, waardoor er voor een bedrag van € 2 miljoen externe financiering via Stichting Beheer geregeld gaat worden, af te lossen in 10 jaar, huidig rentepercentage 1%.

Stichting Beheer betreft een niet geconsolideerde verbonden partij.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1. Juridische structuur en organogram Stichting Hotelschool Den Haag (ultimo 2020)



#### A. Stichting Hotelschool Den Haag

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Stichting Hotelschool Den Haag, alsmede de hogeschool, Hotelschool The Hague, die de stichting in stand houdt. Het College van Bestuur rapporteert aan de Raad van Toezicht. De Co-Determination Council (CDC) vervult een belangrijke rol in het besluitvormingsproces binnen Hotelschool The Hague. Stichting Hotelschool Den Haag wordt voor het grootste gedeelte gefinancierd door publieke middelen vanuit het ministerie van OCW.

#### B. Hotelschool The Hague Leadership Development B.V.

Stichting Hotelschool Den Haag is 100% aandeelhouder van Hotelschool The Hague Leadership Development B.V. (Hotelschool The Hague LD), een holdingmaatschappij. Het dagelijks bestuur is toegewezen aan een eenmansbestuur, vanuit het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. Hotelschool The Hague LD wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de holding. Heeft geen personeelsleden.

#### C. Hotelschool The Hague Performance Management B.V.

Hotelschool The Hague Performance Management B.V. (HPM BV) is ook bekend onder de naam Consultancy & Training of Hospitality Consultancy. Hotelschool The Hague LD is 100% aandeelhouder van HPM BV. Het dagelijks bestuur bestaat uit een lid van het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag. Sinds 2017 ligt de focus op die activiteiten en producten die reeds bij Hotelschool The Hague aanwezig zijn dan wel toegevoegde waarde bieden aan de benodigde ontwikkelingen binnen Hotelschool The Hague. Sinds 2018 is de focus gericht op blended/online learning voor bestaande partners in de hospitality industrie. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. HPM BV wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming.

#### D. Hotelschool The Hague Masters B.V.

Binnen deze BV vindt de ontwikkeling van de niet-bekostigde masteropleiding van Hotelschool The Hague plaats. In september 2020 is de zevende lichting studenten met de geaccrediteerde masteropleiding gestart. Hotelschool The Hague LD is 100% aandeelhouder van Hotelschool The Hague Masters B.V. Het dagelijks bestuur bestaat uit een lid van het College van Bestuur van de Stichting Hotelschool Den Haag. De dagelijkse leiding ligt bij de programma manager Master. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de

aandeelhoudersvergadering. Hotelschool The Hague Masters BV wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming. Hotelschool The Hague Masters BV had in 2020 twee personeelsleden, die worden doorberekend vanuit Stichting Hotelschool The Hague.

#### E. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V.

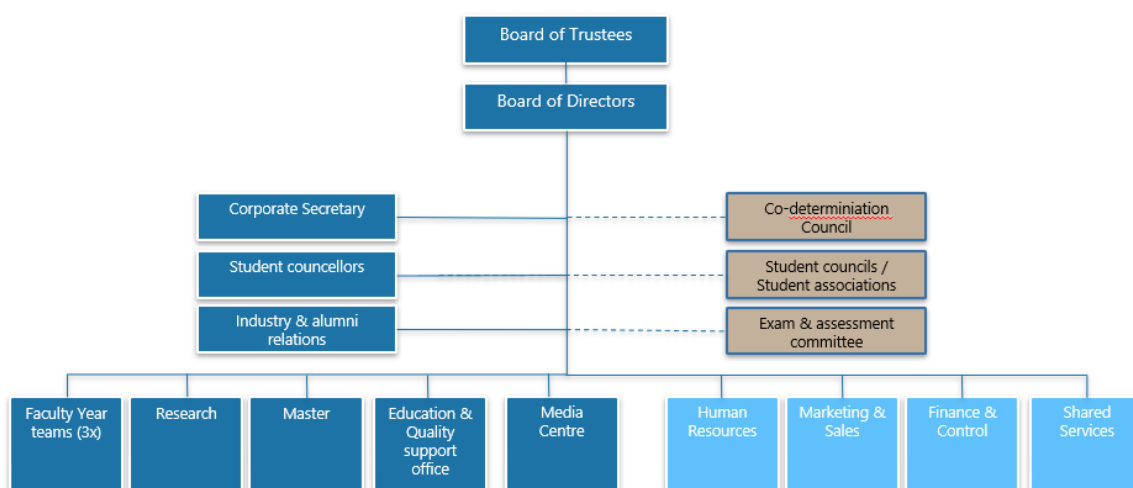
Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy B.V. richt zich op het ondersteunen van andere hotelscholen bij de ontwikkeling van een nieuw curriculum, inclusief -indien gewenst- een trainingsprogramma voor de docenten van de desbetreffende school. Het dagelijks bestuur bestaat uit een lid van het College van Bestuur van de Stichting Hotelschool Den Haag. Het budget en jaarverslag worden goedgekeurd tijdens de aandeelhoudersvergadering. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy BV wordt gefinancierd uit opbrengsten van commerciële activiteiten van de onderneming. Hotelschool The Hague Curriculum Consultancy BV heeft geen personeelsleden.

#### F. Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag

De Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag is opgericht voor Skotel Amsterdam en Skotel Den Haag. Het College van Bestuur van Stichting Hotelschool Den Haag (A) is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur. De Raad van Toezicht van Stichting Hotelschool Den Haag is het toezichthoudend orgaan dat ook verantwoordelijk is voor de goedkeuring van het budget en het jaarverslag van de Stichting Internaatexploitatie Hotelschool Den Haag. De stichting wordt gefinancierd uit particuliere middelen. In de Skotels wonen de eerstejaarsstudenten, vindt praktijkonderwijs plaats onder toezicht van instructeurs en praktijkbegeleiders en worden hotelkamers verhuurd. De instructeurs zijn in dienst van Hotelschool The Hague. 70% van de kosten van het Skotel zijn aan het gebouw gerelateerde kosten. De overige kosten hebben betrekking op personeel, organisatie, administratie en overnachtingskosten van gasten. Er vindt doorberekening plaats van kosten voor administratief personeel en overheadkosten vanuit Hotelschool The Hague. De kosten van het Skotel worden gefinancierd door de bijdrage van de studenten, de opbrengst van de hotelkamers en het verhuren van ruimten.

## Organogram Hotelschool The Hague

Organisational chart Hotelschool The Hague



## **Bijlage 2. Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht 2020**

De Raad van Toezicht bestaat statutair uit minimaal vijf leden. De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar waarna op grond van de Branchecode goed bestuur hogescholen eenmaal herbenoeming kan plaatsvinden.

De kwalificatievereisten en competenties van de leden van de Raad van Toezicht individueel alsmede van de Raad van Toezicht in zijn geheel zijn opgenomen in de profielschets van de Raad van Toezicht. De profielschets is gepubliceerd op de website van Hotelschool The Hague. De profielschets gaat uit van de meer algemene profielkenmerken, zoals verwoord in de Branchecode goed bestuur hogescholen alsmede de specifiekere profielkenmerken gebaseerd op de Statuten van de Stichting Hotelschool Den Haag en het Reglement Raad van Toezicht. Dit reglement (net als die van de verschillende commissies) is ook beschikbaar op de website van Hotelschool The Hague.

Elk lid van de Raad van Toezicht is bekwaam de hoofdpunten van het beleid van Hotelschool The Hague te kunnen beoordelen, maar heeft daarnaast een eigen specifiek expertisegebied. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en andere belanghebbenden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. In deze bijlage is een overzicht opgenomen van de leden van de Raad van Toezicht inclusief hoofd- en nevenfuncties. De Raad van Toezicht bestond in 2020 uit de volgende leden:

### **Wolfgang M. Neumann**

#### **(Voorzitter Raad van Toezicht, voorzitter Renovatie Commissie, lid Remuneratiecommissie)**

Naam: W.M. Neumann (1962)

Datum eerste benoeming: 1 januari 2014

Huidige benoeming tot: 1 januari 2023 (inclusief een derde benoeming voor een periode van 1 jaar)

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties:)

- Voorzitter Sustainable Hospitality Alliance
- Non-Executive Director en Strategisch Adviseur, Guestline Hospitality Software (UK)
- Non Executive Director Grivalia Hospitality, Luxembourg / Greece

### **Ingrid Eras-Magdalena**

#### **(lid Raad van Toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie)**

Naam: Ingrid Eras-Magdalena (1965)

Functie: Executive Vice President, Chief Human Resources Officer, Belmond

Datum eerste benoeming: 1 november 2014

Huidige benoemingsperiode: 1 november 2022

Herbenoembaar: nee

Nevenfuncties: geen

### **Geri Bonhof**

#### **(lid Raad van Toezicht en voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek)**

Naam: Geri Bonhof (1954)

Datum eerste benoeming: 15 maart 2018

Huidige benoemingsperiode: 15 maart 2022

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties:

- Voorzitter van het bestuur van het College voor Perinatale Zorg;
- Lid Commissie Macro Doelmatigheid Hoger Onderwijs;
- Lid Topteam Sport VWS;
- Lid Raad van Toezicht Kennisnet;
- Voorzitter Maatschappelijke Adviesraad FC Utrecht.

**Hendrik Jan Roel****(lid Raad van Toezicht, voorzitter Audit Committee en lid Renovatie Commissie)**

Naam: Hendrik Jan Roel (1966)

Functie: CFO van Albert Heijn & Ahold Delhaize Nederland

Datum eerste benoeming: 1 september 2018

Huidige benoemingsperiode: 1 september 2022

Herbenoembaar: ja

Nevenfunctie:

- Voorzitter bestuur GS1 Nederland
- Lid Raad van Toezicht Van Gogh Museum Amsterdam

**Rik Farenhorst****(lid Raad van Toezicht, lid Audit Committee)**

Naam: Rik Farenhorst (1981)

Functie: CIO, Transavia (1 jan – 31 mei 2020)

Oprichter/eigenaar, Rethink Digital (1 juni – 31 dec 2020)

Datum eerste benoeming: 1 juni 2019

Huidige benoemingsperiode: 1 juni 2023

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties:

- Bestuurslid CIO Platform Nederland (1 jan – 31 aug 2020)
- Advisory board member VERSEN (Vereniging Software Engineering Nederland) (1 jan – 31 dec 2020)
- Voorzitter Enterprise Leadership Forum DASA (DevOps Agile Skills Association) (1 jan – 31 dec 2020)

**Paulien Herder****(lid Raad van Toezicht, lid Commissie Onderwijs en Onderzoek)**

Naam: Paulien Herder (1971)

Functie: Hoogleraar Energy Systems Engineering, TU Delft

Datum eerste benoeming: 1 september 2019

Huidige benoemingsperiode: 1 september 2023

Herbenoembaar: ja

Nevenfuncties:

- Lid domeinbestuur NWO-TTO, NWO
- Lid Instituuts Advies Raad, Differ
- Lid Strategische Advies Raad, TNO-Energietransitie
- Lid Topteam Energie, Topteam energie / Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
- Lid Raad van Toezicht, TKI Biobased Economy en TKI Energie
- Associate editor, Systems Engineering
- Voorzitter Taskforce Energietransitie van de Economic Board Zuid-Holland
- Lid Raad van Toezicht, Wageningen Universiteit & Research

**Bijlage 3. Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur 2020**

In 2020 bestond het College van Bestuur uit de volgende leden:

**Regine von Stieglitz (1965)**

Functie: Voorzitter College van Bestuur (vanaf 1 maart 2018)

Datum start benoeming: 1 augustus 2016 (als lid College van Bestuur; Director of Operations; Dean a.i.)

**Nevenfunctie:**

- Bestuurslid, F.C.-B.vonStieglitz Verwaltungs GmbH
- Voorzitter van de internationale adviesraad van QL (Quality Lodgings) Hotels&Restaurants

**Arend Hardorff (1976)**

Functie: Lid College van Bestuur /Dean

Datum start benoeming: 14 augustus 2018

**Nevenfuncties:**

- Lid Raad van Toezicht van Het PON
- Lid Adviescommissie Brabant C Cultuurfonds
- Voorzitter Bestuur Mezz
- Vicevoorzitter van Hotelschools of Distinction

## Bijlage 4. Remuneratie en declaraties College van Bestuur 2020

De WNT opgave en remuneratie van de leden van het College van Bestuur en Raad van Toezicht zijn opgenomen in hoofdstuk A.18 (*Jaarverslag 2020, Stichting Hotelschool Den Haag, Den Haag: Jaarrekening, overige gegevens en bijlagen*)

### Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB leden Hotelschool The Hague:

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord.

|                      |               |            |                | Travel:     | Travel: |         |              |         |
|----------------------|---------------|------------|----------------|-------------|---------|---------|--------------|---------|
|                      |               |            | Representation | Netherlands | Foreign | Other   | Shared Costs | Total   |
| Regine von Stieglitz | president BoD | 2020       | € -            | € 1.025     | € 790   | € 1.815 | € 777        | € 4.407 |
|                      |               | total 2019 | € 259          | € 1.471     | € 1.738 | € 1.553 | € 3.151      | € 8.172 |
| Arend Hardorff       | Dean          | 2020       | € 119          | € 1.412     | € 2.471 | € -     | € -          | € 4.002 |
|                      |               | total 2019 | € 256          | € 940       | € 2.326 | € -     | € -          | € 3.522 |

## Bijlage 5. Jaarverslag Medezeggenschapsraad (CDC)

In 2020 is de CDC verder gegaan op de ingeslagen weg en als gecombineerd orgaan van opleidingscommissie (EdCom) en medezeggenschapsraad (RAC) verder gegaan. In februari 2020 is een viertal nieuwe leden aangesloten en bevat de CDC in 2020 ook vertegenwoordiging vanuit de instructeurs (praktijkonderwijs), de ondersteunende diensten (planning en stagebureau) en de onbekostigde MBA opleiding. De CDC ziet zichzelf daardoor als een goede brede vertegenwoordiging en afspiegeling van de werknemers. De studentensectie van de CDC bevat studenten uit de bacheloropleiding en het verkorte traject (IFT), maar nog geen studenten uit het MBA programma. Dat is een genoteerd verbeter- en actiepunt dat nog niet is gerealiseerd.

### Onderwijsvernieuwing

In 2020 zijn de betrokken commissies en organen verder gegaan met de curriculuminnovatie van het bachelorprogramma; de CDC is daar wederom goed bij betrokken. Voornaamste punt van zorg vanuit de CDC was de waarborging en inrichting van een goede overgangsetting voor de studenten en betrokken collega's. Er is geadviseerd daarin goed samen te werken met de collega's van Student Affairs, om er zo zeker van te zijn dat geschatte aantallen van studenten die in een overgangssituatie terechtkomen ook daadwerkelijk kloppen en van de juiste hoeveelheid steun kunnen worden voorzien. In 2019 is duidelijk aangegeven dat de CDC eerder en vollediger betrokken moet worden bij de besluitvorming, omdat veel last minute werd aangegeven en veel informatie contextafhankelijk is en niet in hoog tempo bekeken kan worden. Daaraan is in 2020 gehoor gegeven, de communicatie en transparantie verliepen beter en gestructureerder.

In 2020 is de daadwerkelijke start gemaakt met de accreditatiefase van de nieuwe bekostigde MA Leading Hotel Transformation. De CDC is daarover bijgepraat door de manager Master Programmes, ACAD en Coordinator Master Programmes, en heeft inzage gekregen in de plannen voor opstart en invulling. De voorzitter CDC is ook gehoord tijdens het panelbezoek van de NVAO behorende bij de officiële Toetsing Nieuwe Opleiding. Het panel gaf positieve feedback op de manier waarop de CDC kon aangeven betrokken te zijn geweest bij het proces van de creatie van de MA Leading Hotel Transformation.

Dit panelbezoek vond plaats op 11 maart 2020, wat achteraf het laatste moment bleek te zijn dat de school haar deuren nog letterlijk en figuurlijk kon openen voor studenten en medewerkers. In een rap tempo moest de school besluiten over te gaan naar het online onderwijs, waaraan wijzigingen en addenda voor de OER gekoppeld waren.

In lijn met de suggestie vanuit de Vereniging Hogescholen is in onderling overleg gekozen voor een speciale versnelde procedure voor alle instemming- en adviesdocumenten die gerelateerd waren aan de impact van covid-19 op het onderwijs. Er is nauw samengewerkt aan de addenda, waarbij het CvB een aantal keren is verzocht de inrichting van de examens meer studentvriendelijk te maken en waar mogelijk te kijken naar individuele situaties. Er was additioneel overleg nodig over de interpretatie van de hardheidsclausule; gold deze voor een individu of ook voor een groep? In een volgende OER wordt deze clausule verduidelijkt teneinde deze duidelijker en hanteerbaarder te maken.

De CDC heeft zich tussen maart en december 2020 vooral beziggehouden met lopende zaken, alle gerelateerd aan covid-19 en het effect daarvan op collega's en studenten. Voor lange-termijnprojecten is weinig tijd en aandacht geweest. Zaken als de organisation optimisation en herinrichting functiehuis zijn alleen opgepakt waar dat dringend aan de orde was.

In de laatste weken van 2020 heeft het CvB besloten de beoordelingsgesprekken te verplaatsen naar einde Q2 van 2021. Dit voorstel werd gedaan om meerdere redenen, waarvan de voornaamste was dat de nieuw aangetrokken managers geen tijd hebben gehad om hun staff goed te leren kennen en dat deze verplaatsing samen zou vallen met het al bestaande plan om de beoordelingscyclus aan te laten sluiten op het academisch jaar in plaats van het kalenderjaar. De CDC ondersteunt de aanpassing van de cyclus op het academisch jaar, maar kon zich niet vinden in het verplaatsen van de beoordelingsgesprekken, zonder daar een vervangend gesprek voor in de plaats te zetten. Het CvB heeft in het algemeen moeite om HR-projecten krachtig van de grond te krijgen en invulling te geven aan bijvoorbeeld het Workload Reduction Project, inventarisatie overuren en de DAM middelen. Een compensatie of tegemoetkoming voor extra geleverde werkzaamheden tijdens covid-19 of een thuiswerkvergoeding is niet collectief beschikbaar, maar wordt slechts individueel toegekend. Om in dat licht ook nog de beoordelingsgesprekken ruim 6 maanden te verplaatsen kon geen akkoord ontvangen. Gelukkig werd dit signaal uiterst serieus genomen en werd het voorstel aangepast en geupdate met een gespreksverplichting voor eind december 2020 voor alle medewerkers. De voorgestelde aangepaste verloning 'met terugwerkende kracht' gebaseerd op de Q2 gesprekken is nog in behandeling bij de vakbondsvertegenwoordigers.

#### Herstructurering van de organisatie

In 2019 is een start gemaakt met een vernieuwde manier van werken, met als doel dat in 2020 meer van de grond te laten komen. Echter is het daar door de onverwachte situatie rondom covid-19 niet van gekomen. De task force die zich bezig hield met het veranderen van de onderlinge cultuur is gedeeltelijk in de wacht gezet, en er zijn verder geen duidelijke stappen gezet richting de overgang naar zelforganiserende teams. Ook is er geen additionele aandacht geweest voor het betrekken van ondersteunende diensten in dit proces en is er geen slag behaald in het verlagen van de verhouding management / uitvoerend personeel.

De CDC is tevreden met de samenwerking, transparantie en benaderbaarheid van het CvB. De CDC houdt echter wel haar zorgen over het gebrek aan beschikbare tijd en mankracht om duidelijk gedefinieerde HR-zaken, vallend onder goed werkgeverschap, goed aan te pakken. Het is belangrijk gebleven die thema's herhaaldelijk onder de aandacht te brengen.

Echter, daar eind 2020 een vrijwel nieuw HR-team en dito manager zijn aangesteld gaat de CDC ervanuit dat dit in 2021 wel gerealiseerd gaat worden.

## Bijlage 6. Publicaties Research Centre 2020

### BOOKS

**The Overtourism Debate: NIMBY, Nuisance, Commodification, Jeroen Oskam (ed.).**

Bingley: Emerald Publishers. ISBN: 9781838674885

**Sustainable Hospitality Management: Designing Meaningful Encounters with Talent and Technology Vol: 24, Huub Ruël and Angelique Lombarts (eds.)**

Bingley: Emerald Publishers, ISBN: 9781839092664

**The Routledge Handbook of Tourism Experience Management and Marketing, Saurabh Kumar Dixit (ed.)**

London/New York: Routledge. ISBN: 9780367196783.

This new handbook includes a chapter by **Karoline Wiegerink and Jan Huizing** on 'Resident-driven city hospitality design and delivery'.

### ACADEMIC PUBLICATIONS

**De Visser-Amundson, Anna. A multi-stakeholder partnership to fight food waste in the hospitality industry: A contribution to United Nation's Sustainable Development Goals 12 and 17. Journal of Ferguson, Julie; Wiegerink, Karoline; Majoor, Stan. Urban consumption spaces as living labs: A novel hospitality experience measure toward a futureproof equilibrium. Digital Living Labs, Research in Progress Paper.**

**Klima, Sophie; Augenstein, Marko; Mersmann, Bastiaan; Tshen la Ling, Ottenbacher Lopez, Ricardo; Lombarts, Angelique. The Medicalisation of Hospitality Properties in times of crisis Best practices, do's and don'ts. Amsterdam/The Hague: Hotelschool The Hague. ISBN: 9789090337746.**

**Lombarts, Angelique. The Hospitable Patient Journey in a Dutch Cancer Clinic. In Ruël, H. and Lombarts, A. (Ed.) Sustainable Hospitality Management (Advanced Series in Management, Vol. 24), Emerald Publishing Limited, pp. 43-62.**

**Oskam, Jeroen A. Eiffel Tower and Big Ben, or 'off the beaten track'? Centripetal demand in Airbnb. Hospitality and Society 10(2), pp. 127-155.**

**Oskam, Jeroen A. Assumptions, plans and actual responses. The uncharted territory of the Covid-19 pandemic. Hotelschool The Hague Discussion Paper, DOI: 10.13140/RG.2.2.36157.08169. [https://hotelschool.nl/sites/default/files/rc\\_discussion\\_paper\\_-\\_may\\_2020.pdf](https://hotelschool.nl/sites/default/files/rc_discussion_paper_-_may_2020.pdf)**

**Oskam, Jeroen A. The Will to Travel. In: Oskam, Jeroen A. (ed.), The Overtourism Debate: NIMBY, Nuisance. Commodification. Bingley: Emerald Publishing, pp. 43-58.**

**Oskam, Jeroen A. and Wiegerink, Karoline. The unhospitable city. Residents' reactions to tourism growth in Amsterdam. In: Oskam, Jeroen A. (ed.), The Overtourism Debate: NIMBY, Nuisance. Commodification. Bingley: Emerald Publishing, pp. 95-118.**

**Oskam, Jeroen A. Commodification of the 'Local' in Urban Tourism: The Airbnb Contradiction. In: Oskam, Jeroen A. (ed.), The Overtourism Debate: NIMBY, Nuisance. Commodification. Bingley: Emerald Publishing, pp. 151-170.**

**Park, Youree and Wiegerink, Karoline. Smart Resident-Driven City Hospitality: An Explorative Study About How Smart Principles Can Create Long-term Value for the Communities of the City Centre. In Ruël, H. and Lombarts, A. (Ed.) Sustainable Hospitality Management (Advanced Series in Management, Vol. 24), Bingley: Emerald Publishing, pp. 63-82.**

**Teeuwisse, Vicky, & Brannon, David W. (2020). A Qualitative Exploration of Sustainable Talent Management of Hospitality Interns' Career Intentions based on their Pre-, Post-and Present Practical Placement Experiences. In Ruël, H. and Lombarts, A. (Ed.) Sustainable Hospitality Management (Advanced Series in Management, Vol. 24), Bingley: Emerald Publishing, pp. 63-82.**

**Van Rheede, Arjan and Lim, Andriew. Understanding Corporate Responsibility in the Hospitality Industry: A View Based on the Strategy-as-Practices. In Ruël, H. and Lombarts, A. (Ed.) Sustainable Hospitality Management (Advanced Series in Management, Vol. 24), Bingley: Emerald Publishing, pp.159-166.**

## OTHER PUBLICATIONS

- Broekema, Marc; Van der Rest, Jean-Pierre; Oskam, Jeroen; Adriaanse, Jan; Van Geel, Derk, 29 April 2020. Wapenen tegen de crisis: Een faillissement kan worden voorkomen (deel 4). *Hospitality Management*, <https://www.hospitality-management.nl/wapenen-tegen-de-crisis--een-faillissement-kan-worden-voorkomen-deel-4>
- Guicherit, J., Guicherit, O., Lombarts, A. 26 March 2020. Wat een ziekenhuis kan leren van een hotelschool. *Medisch Contact* 13, pp. 22-23. <https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/wat-een-ziekenhuis-kan-leren-van-een-hotelschool.htm>
- Huizing, Jan & Wiegerink, Karoline. 5 July 2020. Bewonerstrots vergroten door City hosts; in Toolkit NBTC 'Bewoners betrekken'. <https://nbtcmagazine.maglr.com/toolkitbewonersbetrekken/bewonerstrots-vergroten>
- Landen, Thomas; Oskam, Jeroen. 11 June 2020. Pandemic Scenario Planning Explained. Covid-19 & Hotels, by Revinate, <https://www.covid19hotel.info/videos/?wchannelid=yswww8otdz&wvideoid=y9mrnresmz>
- Lombarts, A., Vincent, F. 21 February 2020. Uitchecken bij een hotel of ziekenhuis: is dat echt zo verschillend? *Facto*, <https://www.facto.nl/hospitality/artikel/2020/02/uitchecken-bij-een-hotel-of-ziekenhuis-is-dat-echt-zo-verschillend-10110544>.
- Oskam, Jeroen. 3 June 2020. Aannames, plannen en werkelijke reacties. Hoe we onze weg zoeken in de Covid-19 pandemie. *Hospitality Management*, <https://www.hospitality-management.nl/aannames-plannen-en-werkelijke-reacties-hoe-we-onze-weg-zoeken-in-de-covid-19-pandemie>.
- Rheede, Arjan van. 24 January 2020. World Panel on Sustainable Hospitality: Who makes hospitality sustainability happen: Governments, Industry, Consumers? *HospitalityNet World Panel on Sustainability*, <https://www.hospitalitynet.org/panel/125000024/126000263.html>.
- Wiegerink, Karoline, Jan Huizing, 16 September 2020. Wat maakt een plek een gastvrije plek? *NRIT*. <https://www.nritmedia.nl/kennisbank/42920/>

## Bijlage 7. Online en PR-activiteiten Hotelschool The Hague

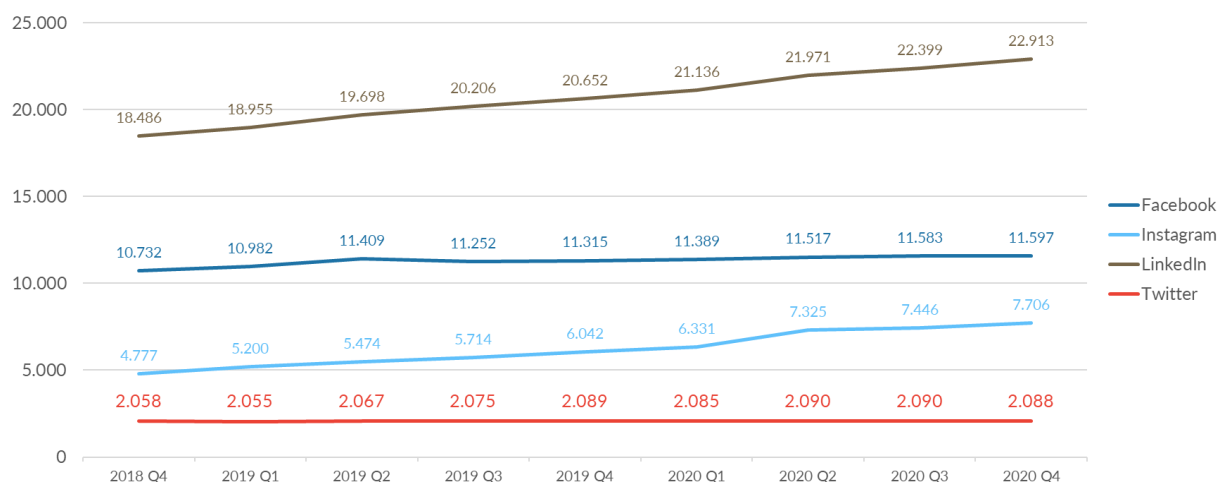
### Website

Over het hele jaar zijn er 38% minder bezoekers op de website geweest. Dit is deels te verklaren door de covid-19 pandemie. Er is een duidelijke daling te zien in maart en april. Vanaf mei is het verkeer weer stabiel. In de online marketingactiviteiten wordt veel gericht getarget, waardoor we kwalitatief betere leads aantrekken maar kwantitatief minder bezoekers ontvangen.

We streven jaarlijks naar 50% internationale bezoekers van de website. Dit medium is een belangrijk middel voor internationalisering als het gaat om het aantrekken van potentiële studenten en medewerkers. In 2020 kwam 51,57% van de website bezoekers uit het buitenland, vs. 52,18% in 2019. Er is in 2020 voor het eerst ook online in de Nederlandse markt geadverteerd. De meeste (internationale) bezoekers komen uit: Nederland, Verenigde Staten, Duitsland, België, Roemenië, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Italië en Spanje.

### Social Media

In onderstaande tabel is de groei van onze social media kanalen te zien. De grootste groei is terug te zien bij LinkedIn en Instagram, beide belangrijke kanalen voor de Hotelschool The Hague doelgroepen. Twitter blijft stabiel, dat komt mede omdat er naar verhouding met de andere kanalen een stuk minder gepost wordt.



### Blog

In 2020 is het doel van de blog licht verschoven: de blog is niet alleen gebruikt om verhalen te delen over studenten en alumni, en het Hospitality Research Centre. De blog is ook gebruikt om nieuws gerelateerd aan Hotelschool The Hague en de hospitality branche te delen. Het aantal bezoekers op de blog is iets toegenomen ten opzichte van 2019 (+3%) aanvullend op het aantal pagina bezoeken (+5%). In 2021 lanceert Hotelschool The Hague een nieuwe website. Deze zal een blog en nieuws sectie omvatten. Hiervoor zullen we een vernieuwd plan van aanpak ontwikkelen.

### Public Relations

In onderstaande tabel is de perswaarde terug te vinden van de verschillende berichten die in 2020 zijn uitgestuurd.

| Maand    | Perswaarde | #berichten | Bereik  |
|----------|------------|------------|---------|
| Januari  | € 40.570   | 11         | 623,139 |
| Februari | € 61.013   | 11         | 285,443 |
| Maart    | € 30.049   | 11         | 257,793 |
| April    | € 11.948   | 4          | 602,216 |
| Mei      | € 241.073  | 9          | 421,542 |
| Juni     | € 279.136  | 9          | 783,7   |
| Juli     | € 51.895   | 4          | 172,896 |

|                  |          |   |         |
|------------------|----------|---|---------|
| <b>Augustus</b>  | € 68.540 | 8 | 159,876 |
| <b>September</b> | € 8.804  | 6 | 89,423  |
| <b>Oktober</b>   | € 32.542 | 6 | 216,696 |
| <b>November</b>  | € 77.316 | 9 | 297,704 |
| <b>December</b>  | € 35.362 | 7 | 51,467  |

*Persberichten uitgestuurd*

In 2020 hebben we vanuit HTH de volgende persberichten verstuurd:

- Keuzegids HBO 2021: Hotelschool The Hague opnieuw beste hotelschool van Nederland.
- Hotelschool The Hague, IHIF (Questex) and International Tourism Partnership launch Sustainable Hospitality Challenge.
- Overtoerisme boekpublicatie The Overtourism Debate | Jeroen Oskam | Hotelschool The Hague.
- Van hotel naar ziekenhuis - De voorbereidingen op een volgende pandemie of crisis.
- Renovatie Haagse campus van Hotelschool The Hague officieel gestart!
- Zes ziekenhuizen in Nederland en Hotelschool The Hague gaan een unieke samenwerking aan.
- Kennisnetwerk Destinatie Nederland zet in op gastvrijheidsbeleving door samenwerking met Hotelschool The Hague.