

Enter Int!

**Internationalisering van
hoger onderwijs**

Strategisch kader voor de Nuffic

1 Inleiding	3
2 Trends in internationalisering van hoger onderwijs	4
3 Vormen van internationalisering van hoger onderwijs	6
4 Gevolgen voor de Nuffic	8
5 Uitgangspunten	10
6 Ambities	12
7 Agenda 2006	14

1 Inleiding

Voor wie het wil zien is het duidelijk: internationalisering van het hoger onderwijs heeft de wind in de rug. Het gaat *van de marge naar de mainstream*. Het Bologna-proces is er een signaal van. Het groeiende aantal buitenlandse studenten dat aan Nederlandse hogescholen en universiteiten studeert ook. Nederlandse studenten mogen straks hun studiefinanciering meenemen ten behoeve van een volledige buitenlandse opleiding. Universiteiten en hogescholen werken intensief samen met buitenlandse partners en bieden soms gemeenschappelijke opleidingen aan. Internationalisering was één van de centrale thema's bij de opening van het academisch en hogeschool jaar 2005/2006.

De Nederlandse overheid heeft haar ambitie verwoord in de internationaliseringsbrief van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Mark Rutte. De minister voor Ontwikkelingssamenwerking, Agnes van Ardenne bereidt nieuwe programma's voor ontwikkelingssamenwerking in het hoger onderwijs voor.

Maar er zijn ook andere signalen. De Onderwijsraad publiceerde dit jaar een internationaliseringsagenda voor het onderwijs. Daarin is ze kritisch over de resultaten van 15 jaar internationalisering van het onderwijs. Het is geen vanzelfsprekend en integraal deel van ons onderwijs geworden. Ook bestuurders uit het hoger onderwijs geven aan dat het allemaal niet vanzelf gaat. Er lijkt een gedeeld besef dat juist het 'gewoon' worden van internationalisering het noodzakelijk maakt er nieuwe vorm en inhoud aan te geven, maar dat men met die opgave nog niet klaar is.

De Nuffic is de Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs. We zijn een dienstverlenende organisatie. In onze missie staat: *Nuffic strives to be the intermediary between the education community of the Netherlands and the international community*. Dat heeft alleen zin als we daarbij iets te bieden hebben waar instellingen, studenten en overheden mee geholpen zijn.

De veranderingen en de ingewikkeldheden die zich voordoen in de internationalisering van het hoger onderwijs zijn voor ons aanleiding na te gaan wat de toegevoegde waarde van de Nuffic kan zijn. Om ons daar een beeld van te vormen hebben we geput uit de kennis en ervaring die binnen de Nuffic zelf aanwezig is, maar hebben we ook gesprekken gevoerd met bestuurders uit het hoger onderwijs, met vertegenwoordigers van de overheid, met buitenlandse collega's en met andere deskundigen. Op basis daarvan hebben we dit strategisch kader opgesteld en met de Raad van Toezicht van de Nuffic besproken. Het vormt onze leidraad voor het beter doen functioneren en positioneren van onze organisatie. Daarover hopen we de komende maanden te spreken met de VSNU, HBO-raad, Paepon en Fion, met vertegenwoordigers van studenten en met de overheid.

Binnen de Nuffic zullen we, samen met onze collega's, nagaan welke aanpassingen in faciliteiten, werkprocessen, organisatie en competenties nodig zijn om de ambitie die in dit strategisch kader is neergeslagen te realiseren.

Sander van den Eijnden, voorzitter
Herman Vriesendorp, vice-voorzitter

maart 2006

2 Trends in internationalisering van hoger onderwijs

Er is sprake van een verdergaande globalisering. De reactie op deze ontwikkeling vanuit het onderwijs noemen we 'internationalisering'. Maar die reactie is niet altijd een bewust gekozen strategie, het gaat ook om een 'onbewuste' reactie. Met andere woorden, internationalisering van hoger onderwijs is niet alleen een kwestie van ambitie en van meer of minder consistente keuzes, het is ook iets dat gewoon gebeurt. Iets waar we mee worden geconfronteerd. Er zijn een paar ontwikkelingen die direct in het oog springen.

1. *Het ontstaan van een wereldmarkt voor kennis en onderwijs is heel zichtbaar*

*wereldwijde vraag
naar hoger onderwijs*

Het betreft een wereldwijde vraag van (betalende) internationale studenten naar hoger onderwijs. Het aanbod komt van een steeds groter wordende groep van nationaal en internationaal opererende onderwijsaanbieders: een enorme diversiteit van grensoverschrijdende vraag en aanbod. Dit heeft natuurlijk ook gevolgen voor de discussie over de rol van het onderwijs: *public good or business (services)*. Het Nederlandse overheidsbeleid is erop gericht meer goede studenten en onderzoekers naar Nederland te halen. Deels (wetenschappelijk) toptalent, deels de goede studenten waarvan de aanwezigheid bijdraagt aan internationalisering in brede zin, deels om te voorzien in specifieke tekorten. Kwantitatieve doelstellingen zijn niet geformuleerd. Wel heeft de overheid vastgesteld dat het noodzakelijk is te komen tot een samenhangende, herkenbare presentatie van het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland. Universiteiten en hogescholen hebben op deze wereldmarkt samenwerking met buitenlandse partners nodig om hun onderwijs- en onderzoekprogramma goed en concurrerend te houden, om goede studenten, docenten en onderzoekers te vinden en meer in het algemeen om hun onderwijs te internationaliseren. Er is behoefte aan gedegen kennis over 'wat er in het buitenland te koop is'. Dat geldt ook voor studenten. Die hebben door het internet direct toegang tot grote hoeveelheden informatie en tot buitenlandse instellingen, maar juist dat roept de behoefte aan ordening en validering op. De keuzemogelijkheden zijn legio, maar de (financiële) ruimte om de verkeerde keus te maken ontbreekt meestal.

2. *Europeanisering van het hoger onderwijs*

*één Europese hoger
onderwijsruimte*

In Europa ontstaat heel geleidelijk één Europese hoger onderwijs ruimte in de context van het Bologna proces. Studenten zullen zich binnen die hoger onderwijs ruimte vrijer gaan bewegen. Universiteiten en hogescholen zullen zich meer dan nu verbinden met Europese partners. Er ontstaan transnationale opleidingen, programma's, consortia en misschien uiteindelijk ook instellingen. Maar de weg daar naar toe is niet eenvoudig. De invoering van de BaMa-structuur introduceert wel eenvormigheid in de hoofdstructuur van het Europese hoger onderwijs, maar verhult de enorme diversiteit die deze structuur zelf verder aanjaagt. Allerlei initiatieven moeten de duidelijkheid vergroten: samenwerking van kwaliteitszorg- en accrediteringsorganisaties, samenwerking bij Europese diplomawaardering, Europass, de prille ontwikkeling van een typologie voor instellingen, een internationaal kwalificatieraamwerk, een nieuwe generatie Europese mobiliteits- en samenwerkingsprogramma's, enzovoort. Er lijkt ruimte voor een sterkere coördinerende en aanjagende rol van (een van) de betrokken actoren. Ook de rol en de ambities van de Europese Commissies vragen om positiebepaling op nationaal niveau.

*samenwerking
tussen instellingen*

3. Institutionele samenwerking en internationale netwerkoorming

Institutionele samenwerking en internationale netwerken vormen steeds meer het fundament van de internationalisering van het hoger onderwijs. Op zichzelf staande uitwisseling van studenten en docenten en incidentele overeenkomsten tussen instellingen zijn op hun retour. Bilaterale samenwerkingsrelaties worden verder uitgediept door de gezamenlijke ontwikkeling van programma's en opleidingen en maken vaker dan vroeger deel uit van netwerken en consortia. Er ontstaan vormen van 'warme' internationalisering waarin ook leerinhouden, didactiek en leeromgeving zijn betrokken.

Bij de universiteiten wordt in de institutionele partnerschappen de samenwerking verder versterkt door de link tussen onderwijs en onderzoek, dat van oudsher internationaal georiënteerd is. Zowel de Europese als de nationale overheid houdt hier rekening mee bij het inrichten van haar internationaliseringprogramma's.

3 Vormen van internationalisering van hoger onderwijs

Internationalisering van hoger onderwijs is een containerbegrip. Dat is tekenend. In de afgelopen jaren zijn de doelstellingen die met internationalisering worden nagestreefd en de middelen die daarvoor worden ingezet meer divers geworden. Dat maakt het nodig ordening aan te brengen. Wat verstaan we onder internationalisering en wat is de betekenis ervan?

1. Internationale concurrentie om talent en kwaliteit

internationale concurrentie om talent en kwaliteit

Opleidingen en instellingen, zelfs hele landen en regio's hebben de ambitie bij de wereldtop op het terrein van kennisontwikkeling te horen. Voor hen is het dus zaak de beste studenten aan te trekken die ze kunnen krijgen. Zulke studenten worden in toenemende mate wereldwijd gezocht, een ontwikkeling die gesteund wordt door het ontstaan van een wereldwijd aanbod van betalende internationale studenten. Momenteel zo'n twee miljoen, maar volgens schattingen van de OECD neemt dat aantal de komende jaren toe tot ruim zeven miljoen. Omgekeerd zoeken die studenten het beste hoger onderwijs dat ze kunnen krijgen. Daar komt bij dat universiteiten en hogescholen hun beste studenten graag een internationale, uitdagende leeromgeving willen aanbieden. Kernbegrippen in deze benadering zijn (top)talent, selectie, kroonjuwelen.

2. Inhoudelijke internationalisering

voorbereiding op een loopbaan in een internationale werk- en leefomgeving

De Onderwijsraad omschrijft het doel van internationalisering als: "het ontwikkelen van kennis en vaardigheden bij studenten, leerlingen en docenten waardoor ze bereid en in staat zijn tot samenwerking en samenleven met personen en instellingen van buitenlandse komaf en situering in Nederland of in een ander land". In deze benadering is internationalisering van het (hoger) onderwijs nodig om jonge mensen voor te bereiden op een leef- en werkomgeving die in toenemende mate internationaal is. Veel (Europese) mobiliteitprogramma's hebben deze achtergrond. Hoewel de kwaliteit van het onderwijs en de geschiktheid van studenten een noodzakelijke voorwaarde is, ligt het accent hier toch meer op internationalisering in de breedte en minder op de top. Kernbegrippen zijn: *mainstreaming*, internationale competenties, Europees burgerschap.

3. Internationale regionalisering

uitbreiding van het achterland

In Nederland zien we dat vooral in de grensstreken vrij grote groepen Duitse en (in mindere mate) Vlaamse studenten deelnemen aan het Nederlandse hoger onderwijs. Hier is vooral de fysieke nabijheid van studenten en instellingen de aanleiding voor het aanbieden van internationaal hoger onderwijs. Overigens beperkt de instroom vanuit Duitsland zich niet meer tot de grensstreken. Voor bepaalde in Nederland aangeboden opleidingen komen studenten uit heel Duitsland en oriënteren ze zich op heel Nederland. In die zin schuiven de grenzen van de regio op. Ook de ontwikkeling in de richting van één Europese hoger onderwijsruimte is op te vatten als een vorm van regionalisering. Samen leiden ze er toe dat de Europese binnengrenzen minder belangrijk worden in het hoger onderwijs.

4. *Professionalisering van ontwikkelingssamenwerking*

*professionalisering
van ontwikkelings-
samenwerking*

De vierde vorm is professionalisering van ontwikkelingssamenwerking in het hoger onderwijs. Daarin lag 54 jaar geleden de reden voor de oprichting van de Nuffic. De doelstelling is hier in eerste instantie de versterking van de (hoger) onderwijs capaciteit in de ontvangende landen. Maar dat is niet (meer) alleen te duiden als eenzijdige, bilaterale hulp. Er is in toenemende mate sprake van het ontstaan van internationale netwerken tussen hoger onderwijs instituten in meerdere landen uit Noord en Zuid. Naast hulp groeit het belang van samenwerking (*partnership*).

*verschillende vormen,
verschillende soorten
ondersteuning*

Er zijn natuurlijk ook andere mogelijkheden om de veelvormigheid van de internationalisering van het hoger onderwijs te ordenen dan in deze vier vormen. Wezenlijker is te onderkennen dat er verschillende soorten internationalisering naast elkaar bestaan. Elk met eigen doeleinden, vorm, inhoud en eisen. Sterker nog, ze bestaan niet alleen naast elkaar maar ze lopen ook door elkaar heen. Soms is dat verwarrend, hinderlijk en niet productief, maar het kan ook tot heel vruchtbare combinaties leiden. De opgave voor opleidingen, instellingen en de overheid is binnen die differentiatie consistente en realistische keuzes te maken. De opgave voor de Nuffic is, meer dan nu het geval is, te werken vanuit het besef dat er verschillende vormen van internationalisering zijn die ook heel verschillende soorten van ondersteuning vragen en die tot vruchtbare combinaties kunnen leiden.

4 Gevolgen voor de Nuffic

De Nuffic is in de 54 jaar van haar bestaan een aantal keren van kleur verschoten. Onze doelstelling biedt daarvoor ook wel wat ruimte. Statutair stelt de stichting Nuffic zich ten doel de *internationale samenwerking in het hoger onderwijs en onderzoek te bevorderen, in de ruimste zin van het woord. De stichting schenkt in het bijzonder aandacht aan de werkzaamheden welke ten goede komen aan de ontwikkelingslanden*. Daar kun je verschillende kanten mee op en dat is ook wel gebeurd.

van facilitair bedrijf tot uitvoeringsorganisatie en leverancier van nieuwe producten en diensten

De Nuffic is ooit begonnen als 'facilitair bedrijf' voor de universiteiten, maar ontwikkelde zich in lijn met de tijdgeest in de jaren zeventig tot een ideologisch gemotiveerde organisatie voor ondersteuning van ontwikkelingssamenwerking. In de jaren tachtig werd de focus, met de opkomst van de grote mobiliteitsprogramma's en met het op afstand van de overheid plaatsen van uitvoeringstaken, meer administratief. In de afgelopen jaren kwam er daarnaast meer aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten voor instellingen, met de Neso's als uitgesproken voorbeeld. Dat liet onverlet dat de Nuffic zich in bestuurlijke zin steeds meer op de overheid en steeds minder op de instellingen is gaan richten.

herpositioneren in een veranderende maatschappij

Natuurlijk doen we de ontwikkeling van de Nuffic onrecht met zo'n schetsmatige aanduiding van de ontwikkeling, ook al zijn in de huidige Nuffic de sporen van de verschillende periodes nog goed te herkennen. Waar het hier om gaat is uit te drukken dat de organisatie kan en moet meebewegen met veranderende omstandigheden.

De hierboven beschreven trends en de reactie daarop van het hoger onderwijsveld dienen de context te zijn, waarin Nuffic zichzelf opnieuw positioneert en haarscherp haar (nieuwe) taken omschrijft. Wat blijven wij doen en wat niet? In welke behoeften moeten wij voorzien? In welke vorm (producten en diensten) moeten we dat doen?

Uit de voorafgaande paragrafen kan een aantal lessen worden getrokken.

1. *Internationalisering wordt minder exclusief*

Bij alle nuancering die erop mogelijk is, wordt het toch gewoner dan het was. Zaken die de instellingen of de overheid nu nog uitbesteden aan een gespecialiseerde organisatie als de onze, zullen over een aantal jaren door de instellingen zelf worden uitgevoerd of overbodig zijn. Studenten hebben door ICT veel directer en makkelijker toegang tot informatie over internationaal hoger onderwijs en tot buitenlandse instellingen (en vice versa). Voor de Nuffic betekent dat verlies van bestaande toegevoegde waarde. Aan de andere kant zien we nieuwe programma's ontstaan, meer gericht op het aantrekken van toptalent bijvoorbeeld, of op institutionele samenwerking, of als *shared service* voor (groepen) instellingen. Maar daarbij is het minder vanzelfsprekend dan vroeger dat de Nuffic die programma's zal uitvoeren. Dat we 'internationaal' zijn is geen doorslaggevend argument. Dat we het al zo lang doen ook niet. Opdrachtgevers en afnemers beoordelen ons terecht op zakelijke gronden. We zullen ons moeten bewijzen in de kwaliteit, in de prestaties die we leveren.

internationalisering wordt gewoner

schaalvergroting van internationalisering schept behoefte aan nieuwe producten en diensten

2. Schaalvergroting leidt tot ruimte voor nieuwe specialisaties en diensten

De toenemende schaal waarop het hoger onderwijs internationaliseert, schept behoefte aan nieuwe producten en diensten. De Neso's zijn daarvan een voorbeeld, maar ook de help-desk voor mobiliteitsobstakels. Concrete vragen zijn nu de ontwikkeling van een samenhangende presentatie van het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland, het (kwalitatief) ordenen van de informatie over (studeren in) het buitenland voor Nederlandse studenten en instellingen, de ontwikkeling van een methodologie om de door ervaring verworven competenties van buitenlanders te kunnen valideren, het ondersteunen van een netwerk van alumni van Nederlandse instellingen in het buitenland.

vanwege één Europese hoger onderwijsruimte ondersteuning vanuit expertise en internationale netwerken

3. Totstandkoming Europese hoger onderwijsruimte vraagt ondersteuning en leidt tot samenwerking
Het Bologna-proces vraagt (ook nu al) flinke inzet van overheden en instellingen. De komende jaren wordt dat waarschijnlijk alleen maar meer. Een gevolg van de Europeanisering is daarbij dat die inspanningen niet meer (alleen) op nationaal niveau ondernomen worden maar mede in Europees verband. De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor deze acties ligt bij de overheid en bij de koepelorganisaties. De Nuffic kan en wil echter vanuit haar expertise en toegang tot Europese netwerken ondersteunend zijn.

behoefte aan een valide referentiekader met informatie over de ontwikkeling in internationalisering: geordend aanbod van de Nuffic

4. De ontwikkeling richting meer strategische internationalisering roept nieuwe kennisvragen op
Instellingen (en opleidingen) staan voor de opgave strategisch positie te kiezen in hun internationaliseringambitie. Wat willen (en kunnen) ze bereiken, wat gaan ze daarvoor doen? De één is daar natuurlijk verder in dan de ander en ook de gemaakte keuzes verschillen. Maar veel instellingen hebben bij de beantwoording van hun strategische vragen behoefte aan een valide referentiekader met informatie over ontwikkelingen in internationalisering van hoger onderwijs, aan *best practices* en aan een *benchmark*. Er lijkt behoefte aan een programma of proces waarbij opleidingen en instellingen hierbij van elkaar kunnen leren. De Nuffic zou de daarover beschikbare informatie meer systematisch moeten verzamelen en aanbieden.

Daarvoor is meer samenwerking nodig met de koepelorganisaties, met kenniscentra en kennisintensieve organisaties en meer contact met bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs en de Onderwijsraad.

naast regulier onderwijs meer non-formeel en informeel leren: ontwikkeling EVC

5. Verschuiving van onderwijs naar leren

De diversificatie van onderwijs neemt ook de vorm aan van de verschuiving van (regulier) onderwijs naar leren, onafhankelijk van officiële leerwegen: non-formeel en informeel leren (werkervaring). Ook dit is een belangrijke link met de kenniseconomie, waarbij kenniswerkers hun kennis, vaardigheden en competenties op verschillende manieren kunnen verwerven en laten valideren. Uiteraard is ook dit een grensoverschrijdende ontwikkeling. In de eerste plaats zijn de kenniswerkers internationaal mobiel en wil Nederland daar ook op inspelen door de voor onze nationale en Europese economieën benodigde kenniswerkers binnen te halen dan wel te behouden. In de tweede plaats ontstaat er behoefte aan een kwaliteitsborgingsysteem voor het non-degree onderwijs dat grensoverschrijdend wordt aangeboden. De Nuffic speelt daarop in door Erkennen van Verworven Competenties (EVC) te ontwikkelen die toepasbaar is op buitenlandse kenniswerkers en door de kwaliteitsborging van non-degree opleidingen op de nationale beleidsagenda te plaatsen.

5 Uitgangspunten

In dit krachtenveld moet de Nuffic zo duidelijk mogelijk aangeven welke positie ze inneemt en wat men van de Nuffic mag verwachten. Dat geldt voor de inhoudelijke ondersteuning die de Nuffic aan die internationalisering wil leveren, maar ook voor de rol en positie van waaruit ze dat doet. Dat willen we de komende jaren doen aan de hand van **vier inhoudelijke uitgangspunten**:

internationale samenwerking en uitwisseling versterkt de kwaliteit van het hoger onderwijs: de Nuffic geeft de kwalitatief meest effectieve vorm aan

1. Ondersteuning kwaliteit

De Nuffic maakt zich sterk voor internationalisering vanuit de gedachte dat internationale samenwerking en uitwisseling de kwaliteit van het hoger onderwijs versterken. Een werkelijk internationale *classroom* verhoogt de effectiviteit van het onderwijs, zowel vanuit het perspectief van de student als de docent. Beide groepen worden uitgedaagd over de eigen schutting te kijken en de discussie te plaatsen in een grensoverschrijdende context. Bovendien leidt de genoemde concurrentie om talent er juist toe dat de buitenlandse studenten een extra kwalitatieve impuls kunnen geven. Internationale samenwerking en *partnership* stellen de instelling in staat zichzelf en het eigen onderwijs in de internationale context te *benchmarken*. De Nuffic wil helpen in beeld te brengen welke vormen van internationalisering het meest aan kwaliteit bijdragen. Op vormen van internationalisering die niet bijdragen aan versterking van de kwaliteit van het hoger onderwijs maar puur commerciële doelen dienen, richten we ons niet. Activiteiten die afbreuk doen aan die kwaliteit signaleren we bij onze bestuurlijke partners.

toegankelijkheid van onderwijs voor iedereen: de Nuffic bevordert dit

2. Ondersteuning toegankelijkheid

Het onderwijs dient overal en altijd toegankelijk te zijn voor iedereen op basis van het gelijkheidsbeginsel, dus discriminatie op welke gronden dan ook is onaanvaardbaar. Selectiviteit dient gebaseerd te zijn op onderwijskundige kwaliteitseisen. De Nuffic houdt daar aan vast, ook in het licht van samenwerkingrelaties met landen en partijen die dit beginsel niet of niet geheel hebben omhelsd.

De Nuffic spant zich in om de toegankelijkheid van het hoger onderwijs te bevorderen voor studenten uit ontwikkelingslanden. Ze doet dat als uitvoerder van programma's die daarop zijn gericht, maar ook in haar overige activiteiten is dit richtinggevend.

diversiteit is het sleutelwoord: de producten en diensten van de Nuffic moeten daarbij aansluiten

3. Ondersteuning diversiteit

Diversiteit is een sleutelwoord in de ontwikkeling van het onderwijs. Dat is ook de context waarin de Nuffic haar positie moet verhelderen en tevens haar producten en diensten moet aanpassen aan verschillende vragen en eisen. Dat vraagt niet alleen flexibiliteit in innovatie van de producten en diensten, maar ook het besef dat de traditionele klantenkring minder als één blok met dezelfde vragen en behoeften kan worden gezien en benaderd.

De dagelijkse context van het hoger onderwijs is die van groeiende multiculturaliteit. Internationalisering versterkt deze trend en moet ook mede in deze context geplaatst worden. Uiteindelijk dient elke, nationale en internationale, student een multiculturele *mind-set* te ontwikkelen, waarin hij/zij open staat voor internationale ontwikkelingen en trends. Nuffic ondersteunt de internationalisering ook vanuit dit perspectief.

4. Hoger onderwijs als vertrekpunt

Het hoger onderwijs speelt een cruciale rol in de kenniseconomie. In deze context kan een brug worden geslagen naar het bedrijfsleven, mede in het kader van de internationalisering in de vorm van de concurrentie om de beste kenniswerkers. De Nuffic wil zich ervoor inzetten die ontwikkeling te ondersteunen, maar kiest daarvoor als vertrekpunt wel steeds de betrokkenheid van HO instellingen, waar mogelijk aangevuld met andere kennisintensieve organisaties.

Nuffic's bestuurlijke positie zet aan tot het maken van keuzes

Naast deze inhoudelijke uitgangspunten willen we ook onze bestuurlijke positie bepalen. De Nuffic is een stichting met een eigen doelstelling. De Nuffic krijgt haar inkomsten voornamelijk van de Nederlandse overheid. De Nuffic stelt zich tot taak studenten en instellingen te ondersteunen. De Nuffic is dus een enigszins hybride organisatie. Dit is een aansporing om keuzes te maken. Voor de komende jaren formuleren we als **bestuurlijk uitgangspunt**:

De Nuffic wil werken in het verlengde van het Nederlandse overheidsbeleid.

op bestuurlijke armlengte van de overheid ondersteuning bieden en kennis en expertise ter beschikking stellen van studenten en instellingen

Dat geldt vanuit de aard der zaak bij de uitvoering van overheidsprogramma's, maar ook in de dienstverlening aan studenten, instellingen of anderen willen we opereren op bestuurlijke armlengte van de overheid. Opdrachten van derden die strijdig zijn met de bedoeling van het Nederlandse overheidsbeleid horen daar niet bij. De Nuffic wil ondersteuning bieden aan studenten, universiteiten en hogescholen bij het realiseren van hun internationale ambities.

We willen een dienstverlenende organisatie zijn. Van daar uit streven we naar rolvaste en constructieve samenwerking met de koepelorganisaties. De Nuffic wil haar kennis en expertise ter beschikking stellen van instellingen, koepels en overheid. Ze wil daarbij stimulerend optreden, initiatieven nemen en deelnemen aan het publieke debat over internationalisering van hoger onderwijs.

6 Ambitie

De taken die de Nuffic op dit moment uitvoert zijn op verschillende manieren te beschrijven. Meestal doen we het langs de lijn van de vier werkvelden: ontwikkelingssamenwerking, internationalisering, diplomawaardering & certificering, internationale marketing en communicatie. Het is verleidelijk dat ook hier te doen, maar dat ontnemt (deels) het zicht op de samenhang der dingen. Het is beter aan te geven wat de Nuffic, gegeven het voorgaande, aan internationalisering van het hoger onderwijs wil bijdragen.

1. *Het in opdracht van de overheid beheren van programma's voor internationale mobiliteit (beurzen) en voor internationale samenwerking.*

Dat doen we zowel voor ontwikkelingssamenwerking als voor onderwijs. Onze ambitie is:

in opdracht van de overheid optimaal beheren van programma's

- de beste uitvoerder voor zulke programma's te zijn en te blijven;
- de uitvoeringslast van deze programma's voor studenten en instellingen te verminderen en het gebruiksgemak te vergroten;
- de overheid op grond van gedegen (uitvoerings)kennis te kunnen adviseren over de vraag wat voor soort programma's het beste aansluit bij de inhoudelijke doelstellingen die worden nagestreefd.

2. *Het verzamelen, ordenen en ontsluiten van kennis over het hoger onderwijs in het buitenland.*

Voor Nederlandse studenten die naar het buitenland willen en voor Nederlandse instellingen die buitenlandse studenten (willen) opleiden of met buitenlandse partners (willen) samenwerken. Ook informatie over mogelijkheden voor mobiliteit en samenwerking horen hier vanzelfsprekend bij. Net zoals informatie over de kwalificaties van buitenlandse werknemers. Onze ambitie is:

adequater verzamelen, ordenen en ontsluiten van kennis over het hoger onderwijs in het buitenland

- informatie beter samenhangend te ordenen;
- informatie beter te valideren;
- informatie beter digitaal en vanuit één punt te ontsluiten.

3. *Het verzamelen, ordenen en ontsluiten van kennis over het Nederlandse hoger onderwijs ten behoeve van het buitenland.*

Buitenlandse studenten en instellingen moeten een goed beeld (kunnen) hebben van de mogelijkheden om in Nederland te studeren of met Nederlandse instellingen samen te werken. Onze ambitie is om samen met de overheid en de instellingen voor hoger onderwijs:

adequater verzamelen, ordenen en ontsluiten van kennis over het Nederlandse hoger onderwijs t.b.v. het buitenland

- een consistent en aansprekend beeldmerk voor het Nederlandse hoger onderwijs te ontwikkelen en uit te dragen;
- een samenhangende en herkenbare beschrijving te geven van de variëteit en kwaliteit van het Nederlandse hoger onderwijs;
- ontwikkelingen te ondersteunen die de kwaliteit van het onderwijs aan internationale studenten helpen waarborgen;
- informatie veel meer digitaal en vanuit één punt aan te bieden.

voortouw nemen in de ontwikkeling van één Europese diploma-ruimte en de ontwikkeling van een EVC-instrumentarium

4. Het bevorderen van de transparantie tussen onderwijsstelsels.

Op individueel niveau gaat het daarbij om diplomawaarderingen (bijna 10.000 per jaar), voor zowel buitenlandse diploma's in Nederlandse termen als Nederlandse diploma's in termen van andere stelsels. Verder vervullen we de voorlichtingsfunctie op nationaal niveau. In Europa werken we samen met collega-instituten aan de ontwikkeling van (nieuwe) methodologie, afspraken en verdragen. Onze ambitie is:

- in afstemming met de overheid, de NVAO en de koepelorganisaties het voortouw te nemen in de ontwikkeling van één Europese diploma-ruimte;
- een door ons ontwikkeld (EVC) instrumentarium toe te passen dat het mogelijk maakt naast het diploma ook het non-formele en informele leren (werkervaring) van hoog opgeleide buitenlanders her- en erkenbaar te maken, zulks zowel voor hoger onderwijsinstellingen als de arbeidsmarkt.

5. Het ondersteunen van Nederlandse universiteiten en hogescholen bij de internationalisering van hun onderwijs.

De wensen en keuzes van de afzonderlijke instellingen zijn daarbij leidend. Kaders zijn vanzelfsprekend wel het beleid van de overheid, bestuurlijke afspraken en algemeen aanvaarde kwaliteitsnormen. Naast de keuzes van individuele instellingen is er natuurlijk het belang van het hoger onderwijs als geheel. Soms is het nodig op het niveau van het stelsel samenhangend optreden te stimuleren en te ondersteunen. Onze ambitie is:

Nederlandse universiteiten en hogescholen beter ondersteunen door informatie en kennis aan te bieden over de ontwikkelingen in internationalisering, een 'benchmark' te ontwikkelen en door meer praktische producten en diensten en een platform te bieden

- informatie en kennis te verzamelen en aan te bieden over de ontwikkelingen in de internationalisering van het hoger onderwijs en een *benchmark* te ontwikkelen die instellingen helpt hun plek daar binnen te bepalen. Draggers van die informatie zijn naast de website en Transfer het vanaf dit jaar te organiseren 'Jaarcongres Internationalisering van het Hoger Onderwijs', naast themagerichte seminars en bijeenkomst, publicaties en trainingen. Het totale aanbod zal jaarlijks - na overleg met belanghebbenden - worden gebundeld en aangekondigd in een Nuffic-kennisagenda.
- meer praktische producten en diensten te ontwikkelen die de internationale samenwerking ondersteunen, zowel in Nederland als in het buitenland. Daarbij kan het gaan om specialistische producten/diensten, om *shared services* of om maatwerk voor afzonderlijke instellingen. Zulke diensten worden aangeboden door de kantoren in het buitenland (specifieke dienstverleningen) en door de organisatie in Den Haag. Dit vraagt nauw overleg met de instellingen en onderzoek onder studenten en bedrijven om de behoefte te peilen.
- instellingen - in nauw overleg met de koepelorganisaties - een platform te bieden waar ze hun handelen kunnen afstemmen, met name hun handelen in het buitenland. We willen die platformfunctie inhoudelijk ondersteunen door de goede informatie aan te bieden en de goede agenda te formuleren.

7 Agenda 2006

Wat gaat de Nuffic in 2006 doen om het geschetste beleidskader te implementeren?

Om de ambities van de Nuffic voor de komende jaren waar te maken, moet er nog veel gebeuren. De Nuffic moet zich richten naar de veranderende vraag van onze omgeving en vormen en methoden vinden om daaraan te beantwoorden. Hieronder volgende belangrijkste prioriteiten, waaraan in 2006 zal worden gewerkt.

1. *Verbeteren van onze interne werkprocessen*

het verbeteren van interne werkprocessen

De interne *Verander- en verbeteragenda* van de Nuffic is daarvoor de eerste stap geweest. We zijn bezig de organisatie te verzakelijken, meer duidelijkheid en eenduidigheid te introduceren, de financiële functie te uniformeren, werkprocessen te vereenvoudigen en te digitaliseren, een meer samenhangend personeelsbeleid te ontwikkelen gericht op betere aansluiting van onze competenties op vragen uit de omgeving. Een belangrijke doelstelling is het versterken van het draagvlak bij het personeel voor de gewenste veranderingen. Voor de buitenwereld is dat in principe niet zo interessant, maar als we intern niet goed op orde zijn kunnen we extern geen waarde toevoegen.

2. *Het digitaal ordenen en aanbieden van informatie*

het verbeteren van digitale communicatie

Als het gaat om onze communicatie met en dienstverlening aan studenten en instellingen is internet van evident belang. De Nuffic loopt in het gebruik daarvan niet voorop. Daarom moeten we investeren in het flink verbeteren van onze digitale communicatie en zullen er meer producten en diensten via de website beschikbaar komen. Concrete doelen in 2006:

- a. het verbeteren van de website en onze andere digitale informatiebronnen (deelsites). Eind 2006 moet die grondig zijn vernieuwd. Daarbij gaat het om veel meer dan verbetering van de techniek. Vooral de ordening en validering van de informatie die digitaal wordt aangeboden verdient aandacht;
- b. onze digitale informatie en communicatie moet onderdeel worden van een digitale front-office (helpdesk), die een efficiënte match tussen de vraag naar en onze aanbod van informatie moet garanderen. Niet alleen kan op deze manier de bestaande vraag zo effectief mogelijk worden beantwoord, dit geeft ook de mogelijkheid om latente vragen en thema's te identificeren.

als kennismakelaar meer accent op het ordenen, ontsluiten en valideren van informatie leggen

Dit past in onze doelstelling om meer als *kennismakelaar* te opereren. Minder accent op het verzamelen van informatie en meer op het ordenen en ontsluiten en in voorkomende gevallen op het valideren van informatie.

3. *Verbeteren van de uitvoering van onze programma's en van de klanttevredenheid*

het verbeteren van de uitvoering van programma's en klanttevredenheid door vereenvoudiging en digitalisering

We moeten het programmabeheer en met name de werkprocessen waarin de instellingen betrokken zijn zoveel mogelijk vereenvoudigen en digitaliseren. Wat ook moet is de introductie van systematische kwaliteitsbeoordeling, *benchmarking* en het systematisch meten en verbeteren van de klanttevredenheid. We hebben ons op 1 januari 2006 aangesloten bij de Rijksbrede Benchmark Groep (RBB-groep) van uitvoeringsorganisaties en we laten daarnaast in 2006 de uitvoering van onze mobiliteitsprogramma's ISO certificeren. Ook zal de klanttevredenheid meer systematisch in beeld worden gebracht.

De uitvoering van het nieuwe HSP programma, van de nieuwe Europese mobiliteitsprogramma's en de beoordeling van onze toekomstige offerte voor de nieuwe programma's voor ontwikkelingssamenwerking zijn het richtpunt voor deze ontwikkeling.

het vraaggericht innoveren van producten en diensten en daarvoor ruimte maken in de organisatie

4. Het vraaggericht innoveren van onze producten en diensten

Studenten, instellingen en (soms) bedrijven hebben behoefte aan nieuwe vormen van ondersteuning. Een actueel voorbeeld is het inrichten en uitbouwen van een netwerk van Netherlands Education Support Offices (Neso's). Daar is veel belangstelling voor en het is voor de Nuffic een wezenlijke opgave voor de komende jaren. Binnen dit Neso-programma is de inrichting van naar instellingsspecifieke dienstverlening een prioriteit. Er zijn ook andere voorbeelden. Zo gaan we met instellingen in overleg om diplomawaardering verder te digitaliseren en te differentiëren, waarbij het product diplomawaardering aangevuld wordt met enerzijds meer generieke informatie over onderwijssystemen en anderzijds een focus op de vaardigheden van de diplomahouder.

Het gaat erom het werk van de Nuffic zo in te richten dat er ruimte ontstaat voor vraaggerichte innovatie. We moeten hiervoor dus opnieuw ruimte maken in onze organisatie, het contact met klanten/afnemers beter organiseren (onze antennefunctie) en een werkwijze zoeken die bij deze innovatie past.

het versterken van samenwerking met de koepelorganisaties

5. Versterking van de samenwerking met de koepelorganisaties

De Nuffic is oorspronkelijk uit de universiteiten voortgekomen en was lang een organisatie van het hoger onderwijs. Dat is niet meer zo. In veel opzichten zijn we een organisatie geworden die op bestuurlijke armlengte van die overheid opereert. De verhouding met de koepelorganisaties in het hoger onderwijs heeft daar onder geleden. We zijn te ver van de VSNU en de HBO-raad weggedreven. Dat is niet goed en ook niet nodig. We ontnemen immers ons bestaansrecht aan de ondersteuning die we universiteiten, hogescholen en studenten kunnen bieden en aan onze intermediaire rol tussen overheid en instellingen. Daar hoort de erkenning bij dat de Nuffic en de koepelorganisaties onderscheiden rollen hebben en de ruimte moeten hebben om die rollen goed te spelen. Het komende jaar willen we, samen met de genoemde organisaties nagaan hoe we de samenwerking met hen kunnen intensiveren. Een eerste onderwerp van gesprek, naast dit strategisch kader zelf, zou kunnen zijn hoe we de samenwerking zo inrichten dat onze stakeholders zicht en greep houden op de taken die de Nuffic uitvoert. Een cyclus van planvorming en verantwoording voor de Nuffic waar de (vertegenwoordigers) van de instellingen een vaste en herkenbare plek in hebben.

het ontwikkelen van de organisatie vanuit de behoefte aan nieuwe vormen van ondersteuning en kennisvragen

6. Ontwikkelen van de organisatie

In het voorgaande is beschreven hoe de internationalisering zowel gewoner als ingewikkelder wordt. Er ontstaan nieuwe samenhangen. Er is behoefte aan nieuwe vormen van ondersteuning en er zijn nieuwe kennisvragen. Om de in dit strategisch kader geformuleerde ambities te realiseren moeten we ook naar de inrichting van de organisatie kijken. Ook dat staat hoog op de agenda voor 2006.